

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Г.Ф. Каячев

«\_\_\_\_\_» июня 2016 г.

## **ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ**

специальность 080507.65 – «Менеджмент организации»

**Разработка мероприятий по повышению  
эффективности деятельности организации  
(на примере ГП КК «КрасАвиа»)**

Пояснительная записка

Руководитель \_\_\_\_\_

А.В. Москвина

Выпускник \_\_\_\_\_

С.В. Бекетова

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

Т.П. Лихачёва

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Г.Ф. Каячев

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2015 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме дипломного проекта**

Красноярск 2015

**Студенту** Бекетовой Снежане Викторовне

**Группа** ЗУБ10-05 **Направление (специальность)** специальность 080507.65 – «Менеджмент организации»

**Тема выпускной квалификационной работы:** Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности организации (на примере ГП КК «КрасАвиа»)

**Утверждена приказом по университету № 4107/с от 25.03.2016 г.**

**Руководитель ВКР:** А.В. Москвина, ст. преподаватель, СФУ ИУБПЭ кафедра «Экономика и управления бизнес-процессами»

**Исходные данные для ВКР:** нормативно-правовые, законодательные акты Российской Федерации; первичная документация предприятия: бухгалтерский баланс и другие формы бухгалтерской отчетности ГП КК «КрасАвиа».

**Перечень разделов ВКР:**

- 1 Характеристика и тенденции развития авиапассажирских перевозок в районы Крайнего Севера в России и Красноярском крае
- 2 Стратегический анализ деятельности ГП КК «КрасАвиа»
- 3 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности ГП КК «КрасАвиа».

**Перечень графического материала:**

- Актуальность дипломного проекта;
- Объект и предмет дипломного проекта;
- Цель и задачи дипломного проекта;
- Краткая характеристика развития транспортной отрасли России;
- Общая характеристика деятельности ГПР КК «КрасАвиа»;
- Основные показатели деятельности ГП КК «КрасАвиа» за 2013 – 2014 гг.;
- Результаты анализа внешней и среды ГП КК «КрасАвиа»;
- Результаты анализа внутренней среды ГП КК «КрасАвиа»;
- Результаты анализа финансового потенциала ГП КК «КрасАвиа»;
- Стратегические направления развития ГП КК «КрасАвиа»;
- Мероприятия по повышению эффективности деятельности ГП КК «КрасАвиа»;
- Экономическая оценка предложенных мероприятий.

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

А.В. Москвина

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

С.В. Бекетова

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2015 г.

## РЕФЕРАТ

Дипломный проект по теме «Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности организации (на примере ГП КК «КрасАвиа»)» содержит 94 страницы текстового документа, 61 использованный источник, 19 иллюстраций и 37 таблиц.

ТРАНСПОРТ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ЛОЯЛЬНОСТЬ, ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ.

Целью дипломного проекта является разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности ГП КК «КрасАвиа».

Для достижения поставленной цели должны быть решены следующие задачи:

- исследовать состояние и проблемы деятельности авиапассажирских предприятий в России и Красноярском крае;
- оценить положение ГП КК «КрасАвиа» в сфере авиапассажирских перевозок в районы Крайнего Севера Красноярского края;
- проанализировать основные технико-экономические показатели деятельности ГП КК «КрасАвиа»;
- обосновать мероприятия по повышению эффективности деятельности ГП КК «КрасАвиа» и оценить их экономическую целесообразность.

В ходе выполнения дипломного проекта была собрана и обработана информация о состоянии и перспективах развития отрасли авиаперевозок в России, проведена оценка внешней и внутренней среды, а также внутреннего потенциала ГП КК «КрасАвиа», были определены основные стратегические задачи и направления развития.

Итогом дипломного проекта стала разработка мероприятия, позволяющего повысить эффективность деятельности ГП КК «КрасАвиа» и дана оценка эффективности его внедрения.

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 Характеристика и тенденции развития авиапассажирских перевозок в районы Крайнего Севера в России и Красноярском крае.....	6
1.1 Характеристика и тенденции развития авиапассажирских перевозок в районы Крайнего Севера в России и Красноярском крае .....	6
1.2 Анализ стратегического управления в отечественном и зарубежном менеджменте организации.....	24
1.3 Общая характеристика деятельности ГП КК «КрасАвиа» и его положение в сфере авиапассажирских перевозок в районы Крайнего Севера Красноярского края .....	35
2 Стратегический анализ деятельности ГП КК «КрасАвиа».....	44
2.1 Анализ внешней и внутренней среды ГП КК «КрасАвиа» .....	44
2.2 Оценка внутреннего потенциала и финансовой результативности деятельности ГП КК «КрасАвиа».....	60
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности ГП КК «КрасАвиа».....	70
3.1 Предложения по повышению эффективности деятельности ГП КК «КрасАвиа» .....	70
3.2 Оценка эффективности мероприятий по повышению эффективности деятельности ГП КК «КрасАвиа».....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	87
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	89

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ						
Изм.	Кол.уч	Лист	№	Подп.	Дата							
Разраб..		Бекетова С.В.				Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности организации (на примере ГП КК «КрасАвиа»)	Стадия		Лист		Листов	
Пров.		Москвина А.В.							3		94	
Консульт.							СФУ ИУБПЭ					
Н.контр.		Лихачева Т.П.										
Утв.		Каячев Г.Ф.										

## ВВЕДЕНИЕ

Красноярский край – самый крупный субъект Федерации в составе Сибирского федерального округа, а Северный макрорайон Красноярского края – один из наиболее сложных и уникальных макрорайонов края, охватывающий территорию районов Крайнего Севера с очень сложными и суровыми природно–климатическими условиями.

За последние два десятилетия в рамках политики, направленной на сокращение экономически избыточного населения на севере, в том числе в результате планомерной реализации программ переселения, численность постоянного населения макрорайона сократилась на 34%, тогда как развитие добывающего сектора, осуществляемое преимущественно вахтовым методом, привело к росту численности временного населения.

Большое количество и уникальность месторождений минерально–сырьевых ресурсов (нефтяные: Ванкорское, Тагульское, Юрубчено-Тохомское и др., газовые: Пеляткинское, Дерябинское, Солененское, Мессояхское) обуславливают устойчивый экономический интерес к макрорайону со стороны как российских, так и иностранных инвесторов, и перспективы экономического развития макрорайона связаны с постепенным формированием нового нефтегазового комплекса.

Одним из существенных ограничений Северного макрорайона является недостаточное развитие инфраструктуры для снятия транспортных ограничений, сдерживающих экономическое развитие территорий и ограничивающих свободу перемещения населения. Эвенкия, Таймыр, Диксон и Хатанга – это территории, где воздушный транспорт зачастую является единственным круглогодичным средством доставки грузов и перевозки людей.

Объектом исследования является ГП КК «КрасАвиа», основным направлением деятельности которого всегда было и остается выполнение внутрирегиональных и внутримunicipальных рейсов на самолётах и вертолётах в рай-

онах Крайнего Севера Красноярского края. Кроме того, предприятие занимается ведением аэропортовой деятельности в таких населенных пунктах, как Тура, Байкит и Ванавара.

Актуальность данной темы для предприятия определяется тем, что ключевой задачей является повышение эффективности его деятельности.

Целью дипломного проекта является разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности ГП КК «КрасАвиа».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать состояние и проблемы деятельности авиапассажирских предприятий в России и Красноярском крае;
- оценить положение ГП КК «КрасАвиа» в сфере авиапассажирских перевозок в районы Крайнего Севера Красноярского края;
- проанализировать основные технико-экономические показатели деятельности ГП КК «КрасАвиа»;
- обосновать мероприятия по повышению эффективности деятельности ГП КК «КрасАвиа» и оценить их экономическую целесообразность.

Предметом исследования является эффективность мероприятий по повышению эффективности деятельности ГП КК «КрасАвиа».

Методами исследования являются сравнительный, графический, коэффициентный, факторного анализа и др.

Информационная база исследования представлена материалами федеральной службы статистиками, данными исследования рынка авиаперевозок в России и Красноярском крае, отчётностью ГП КК «КрасАвиа» за 2012 – 2014 годы, данными внутреннего учета, материалами отечественных и зарубежных ученых, другими источниками.

# **1 Характеристика и тенденции развития авиапассажирских перевозок в районы Крайнего Севера в России и Красноярском крае**

## **1.1 Характеристика и тенденции развития авиапассажирских перевозок в районы Крайнего Севера в России и Красноярском крае**

В Российской Федерации, как и в других развитых странах, транспорт является одной из крупнейших базовых отраслей хозяйства, важнейшей составной частью производственной и социальной инфраструктуры.

Транспортные коммуникации объединяют все районы страны, что является необходимым условием ее территориальной целостности, единства ее экономического пространства. Они связывают страну с мировым сообществом, являясь материальной основой обеспечения внешнеэкономических связей России и ее интеграции в глобальную экономическую систему.

Транспорт играет важную роль в социально-экономическом развитии страны. Транспортная система обеспечивает условия экономического роста, повышения конкурентоспособности национальной экономики и качества жизни населения. Транспорт играет важную роль в развитии конкурентных преимуществ страны с точки зрения реализации ее транзитного потенциала. Доступ к безопасным и качественным транспортным услугам определяет эффективность работы и развития производства, бизнеса и социальной сферы.

Скорость транспортного сообщения влияет на эффективность экономических связей и подвижность населения. Рост скорости доставки грузов и пассажиров дает ощутимый экономический и социальный эффект. При перевозке грузов он выражается в высвобождении оборотных средств предприятий, а при перевозке пассажиров - в высвобождении времени людей, которое может быть использовано на другие цели.

Удешевление и ускорение перевозок на магистральных видах транспорта позволяют сблизить удаленные друг от друга регионы страны, повысить качество

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		6



жизни населения и уровень деловой активности, укрепить территориальное единство страны и создать более благоприятные условия для реализации потенциальных экономических и социальных возможностей каждого российского региона.

Большое значение имеет своевременность и предсказуемость (регулярность, ритмичность) транспортного обслуживания в грузовом и пассажирском сообщениях. В грузовом сообщении от нее зависят величина страховых запасов продукции на складах грузополучателей, необходимых для поддержания непрерывности производства и снабжения населения, объем необходимых оборотных средств и затраты на хранение грузов.

Важную роль в социально-экономическом развитии страны играет безопасность и экологичность транспортной системы.

Высока роль транспорта в обеспечении обороноспособности и национальной безопасности России, что обусловлено ростом требований к мобильности Вооруженных Сил РФ. Безопасность транспортной системы определяется эффективной работой аварийно-спасательных служб, подразделений гражданской обороны, специальных служб, правоохранительных органов и таким образом создает условия повышения общенациональной безопасности и снижения террористических рисков.

В условиях усиления внимания общества к экологическим факторам снижение негативного воздействия транспорта на окружающую среду имеет большое социальное значение и может оказать значительное влияние на развитие городских агломераций.

Таким образом, транспорт является одной из крупнейших системообразующих отраслей, имеющих тесные связи со всеми элементами экономики и социальной сферы. По мере дальнейшего развития страны, расширения ее внутренних и внешних транспортно-экономических связей, роста объемов производства и повышения уровня жизни населения значение транспорта и его роль как системообразующего фактора будут только возрастать.

Необходимо сказать и об отличительных чертах транспортной детальности. Главной чертой деятельности по оказанию транспортных услуг является, во-первых, то, что никаких материальных продуктов в процессе оказания услуг не создается. Результатом деятельности авиакомпаний является перевозка пассажиров и грузов. В отличие от промышленных предприятий, в ходе производственного процесса авиакомпаний изменение предметов труда не происходит.

Во-вторых, отличительная черта транспортных услуг в том, что они неосозаемы – результаты деятельности такого предприятия не имеют ни формы, ни веса, ни объема, то есть материальных, физических объектов их воплощения в конечных результатах производства. Продукция авиакомпаний обычно измеряется натуральными величинами, отражающими как объем перевозок, так и расстояние. Такими показателями выступают пассажирооборот или грузооборот, которые измеряют в пассажиро-километрах или тонно-километрах соответственно.

Третья отличительная черта – синхронность — услуга потребляется в момент ее оказания. Если производство и потребление промышленной продукции разделено временем и, часто, пространством, то услуги авиакомпаний производятся и потребляются одновременно. Таким образом, в силу своей специфики фактически услуги авиакомпании являются оказанными в момент их потребления заказчиком. Поэтому, в отличие от промышленного производства, продукцию авиакомпаний нельзя накапливать. Данная особенность имеет значение для учета эксплуатационных расходов авиакомпаний.

Как и в любой отрасли материального производства, в процессе оказания услуг создается новая стоимость. Создание новой стоимости в процессе оказания услуг авиакомпаний происходит в результате прибавления первоначальной стоимости перевозимого груза стоимости его транспортировки или возмездного оказания услуг потребителям.

Воздушный транспорт имеет свои преимущества и недостатки, отличающие его от других видов транспорта, которые обуславливают особенности его

применения. К достоинствам воздушного транспорта относятся:

- высокая скорость, которая достигается, в том числе, и за счет спрямления маршрутов. Данное преимущество влияет на характер грузов, следовательно, и состав заказчиков. С учетом скорости доставки воздушный транспорт чаще всего используется для доставки скоропортящихся продуктов, почты, срочного, ценного и особо охраняемого груза. Среди пассажиров, предъявляющих повышенные требования к скорости передвижения, обычно преобладает доля командированных, что обеспечивает авиатранспорту достаточно постоянный спрос;

- сравнительно быстрая организация воздушного сообщения. Если для организации регулярного железнодорожного или автомобильного транспорта требуются значительные капиталовложения, то строительство аэропортов (особенно для легковесных самолетов, таких как Ан-2, Л-410) требует меньших единовременных затрат и меньшей зависимости от географических условий местности. Данное преимущество особенно важно при проведении изыскательских работ, осуществления связей в редконаселенных районах, использования санитарной и противопожарной авиации и т.п.;

К недостаткам воздушного транспорта относятся:

- зависимость от погодных условий;
- высокая стоимость перевозок.

Россия располагает всеми современными видами транспорта, размещение и структура ее транспортных коммуникаций в целом отвечают современным внутренним и внешним транспортно-экономическим связям страны, но нуждаются в существенном совершенствовании.

В 2014 году по этим транспортным коммуникациям всеми видами транспорта было перевезено 8 006 млн. тонн грузов и 19 545 млн. пассажиров (Рисунок 1.1) [45]. Однако, динамика объемов деятельности не утешительна. Объем перевезённых грузов с 2010 году вырос всего на 99 млн. тонн, что составило 1,3%. Число перевезённых пассажиров сократилось с 2000 года на 25 309 млн.

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		9

человек, что составило 56,4%. Снижение произошло главным образом по причине сокращения городских перевозок, однако, снижение коснулось железнодорожных перевозок и перевозок водным транспортом.

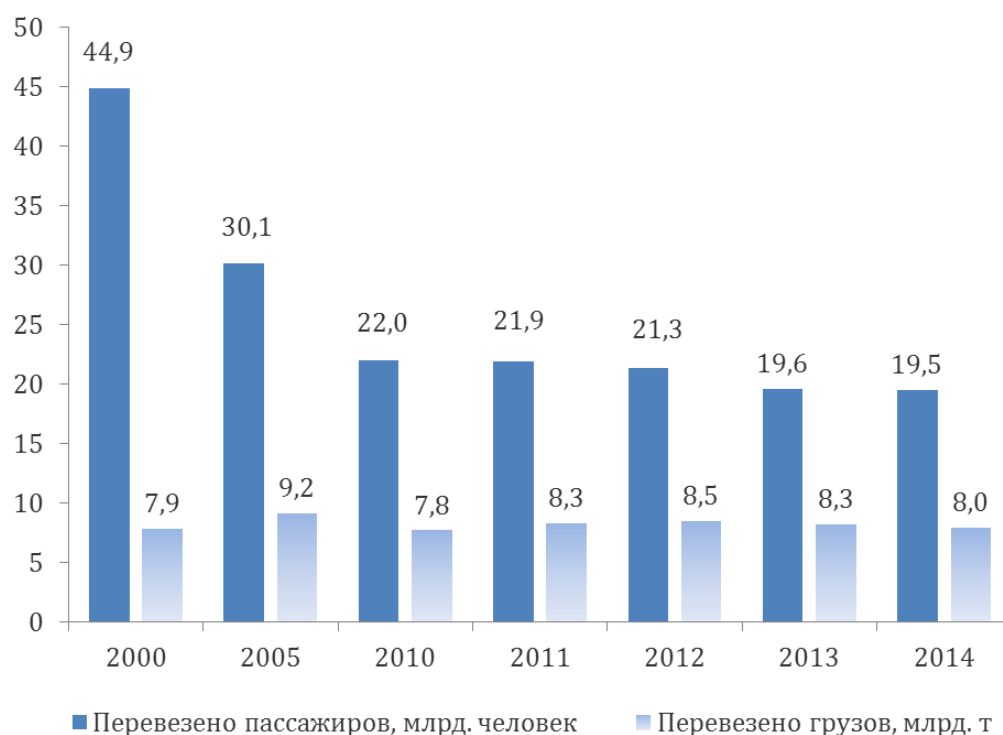


Рисунок 1.1 – Объёмы транспортных перевозок в России за 2000 – 2014 гг.

Объем грузооборота в 2000 – 2014 годах всеми видами транспорта вырос на 39,6%. Наиболее быстрыми темпами росли грузовые перевозки воздушным транспортом (в 2 раза), железнодорожным транспортом общего пользования (на 67,6%) и автомобильным транспортом (на 61,4%) (Таблица 1.1) [4645].

Объем пассажирооборота в 2000 – 2014 годах всеми видами транспорта вырос на 12,1%. Наиболее быстрыми темпами росли пассажирские перевозки воздушным транспортом (в 4,47 раза). Пассажирооборот на других видах транспорта существенно снизился, в первую очередь на городских перевозках (Таблица 1.2) [46].

Таблица 1.1 – Грузооборот по видам транспорта за 2000 – 2014 гг., млрд. тонно-км

Виды транспорта	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014
Транспорт – всего	3638	4676	4752	4915	5056	5084	5080
в том числе:							
железнодорожный	1373	1858	2011	2128	2222	2196	2301
автомобильный	153	194	199	223	249	250	247
трубопроводный	1916	2474	2382	2422	2453	2513	2423
морской	122	60	100	78	45	40	32
внутренний водный	71	87	54	59	81	80	72
воздушный	2,5	2,8	4,7	5	5,1	5	5,2

Таблица 1.2 – Пассажирооборот по видам транспорта общего пользования за 2000 – 2014 гг., млрд. пассажиро-км

Виды транспорта	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014
Транспорт – всего	496,2	473,3	483,8	502,6	532,5	547	556
в том числе:							
железнодорожный	167,1	172,2	138,9	139,8	144,6	138,5	130
автобусный	173,7	142,3	140,6	138,6	133,3	126	127,1
таксомоторный	0,2	0,1	0,1	0,08	0,1	0,06	0,1
трамвайный	25,1	13,5	6,7	6,4	6,3	5,3	5
троллейбусный	28,1	15	7,1	6,9	6,6	5,7	6,4
метрополитен	46,9	43,4	42,4	43,2	45,1	45,6	45,4
морской	0,1	0,09	0,06	0,05	0,04	0,04	0,07
внутренний водный	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,6	0,5
воздушный	54	85,8	147,1	166,8	195,8	225,2	241,4

Выделяя показатели развития воздушного транспорта, следует отметить, что его доля в показателях развития всей транспортной системы незначительна (Таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Перевозки грузов и пассажиров, грузооборот и пассажирооборот воздушного транспорта в России за 2000 – 2014 гг.

Показатели	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Перевезено грузов - всего, млн. т	7907	9167	7750	8337	8519	8264
в том числе воздушным транспортом	0,8	0,8	1,1	1,2	1,2	1,2
в том числе в международном сообщении	0,3	0,4	0,7	0,7	0,7	0,7
Грузооборот – всего, млрд. т · км	3638	4676	4752	4915	5056	5084
в том числе воздушным транспортом	2,5	2,8	4,7	5,0	5,1	5,0
в том числе в международном сообщении	1,7	2,0	3,8	4,0	4,0	4,0
Удельный вес грузооборота, выполненного воздушными судами иностранного производства, в общем грузообороте, процентов	12,6	41,6	74,6	78,6	72,5	62,2
Перевезено пассажиров - всего, млн. человек	44854	30128	22043	21891	21347	19590
в том числе воздушным транспортом	23,0	36,5	58,6	66,0	76,1	86,3
в том числе в международном сообщении	8,4	15,9	27,7	31,4	38,6	45,3
внутреннее (включая местное)	14,6	20,7	30,8	34,6	37,5	41,0
Пассажирооборот, млрд. пассажиро-км	496,2	473,3	483,8	502,6	532,5	545,9
в том числе воздушным транспортом	54	85,8	147,1	166,8	195,8	225,2
международное	26,2	45,8	87,5	100,4	124,3	147,3
внутреннее (включая местное)	27,8	40,0	59,6	66,4	71,4	77,9
Удельный вес пассажирооборота, выполненного воздушными судами иностранного производства, в общем пассажирообороте, процентов	18,4	28,7	82,5	86,4	88,4	87,0

Так, в перевозке грузов удельный вес воздушного транспорта в 2013 году составил 0,01%. Всего было перевезено 1,2 млн. тонн грузов, из них 0,7 млн. тонн (58,3%) составили международные перевозки. Доля воздушного транспорта в грузообороте в 2013 году составляла 0,1%, при этом 80% грузооборота пришлось на международные перевозки (Рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Грузооборот воздушного транспорта в России за 2000 – 2014 гг.

В пассажирских перевозках роль воздушного транспорта заметнее (Рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Пассажирооборот воздушного транспорта в России за 2000 – 2014 гг.

В 2013 году было перевезено 86 млн. пассажиров, что составило 0,4%. 52,5% перевезенных пассажиров пришло на международные маршруты. Доля воздушного транспорта в пассажирообороте намного значительнее – 41,3%. При этом 65,4% пассажирооборота – это международные перевозки и только 34,6% – внутренние.

Темпы развития гражданской авиации в России в настоящее время в 2,5 раза превышают международные показатели. Динамично развивается не только рынок международных перевозок, но и рынок внутренних перевозок. Это связано с увеличением реальных доходов населения, повышением конкурентоспособности воздушного транспорта по сравнению с железнодорожным на рынке дальних пассажирских перевозок, а также развитием процессов интеграции авиаперевозчиков в мировой рынок.

Но, говоря об уровне развития транспорта вообще и воздушного транспорта в России в частности, нужно отметить его низкий уровень в сравнении с развитыми странами мира.

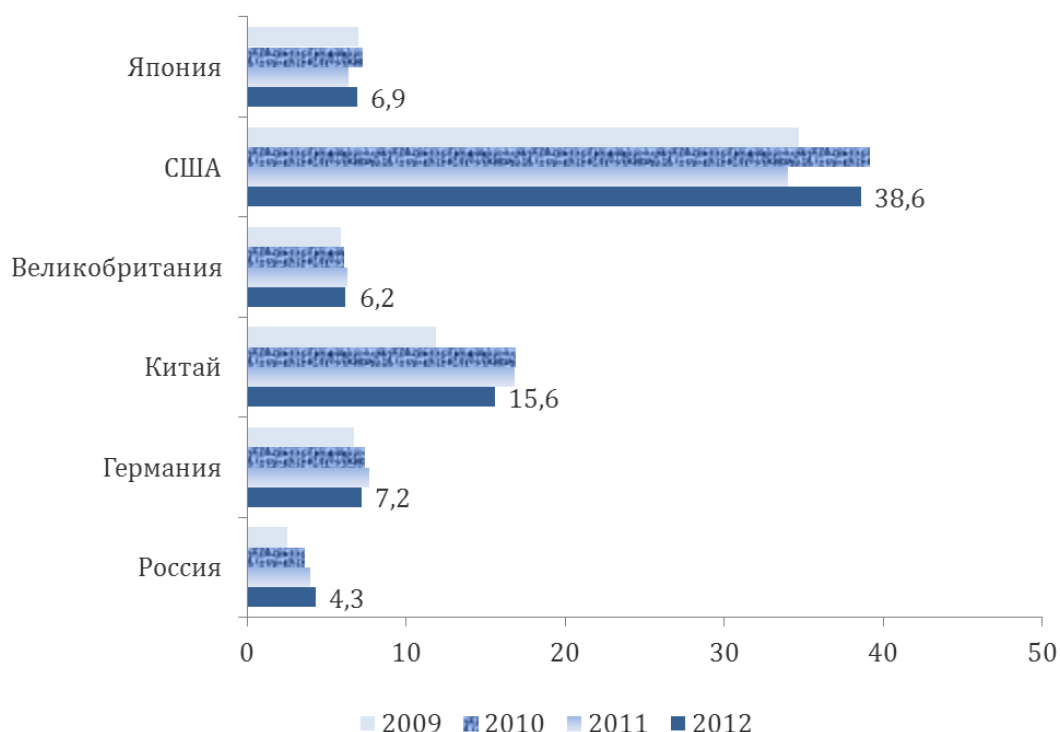


Рисунок 1.4 – Грузооборот воздушного транспорта по странам мира за 2009 – 2012 гг., млрд. тонно-км



Грузооборот воздушного транспорта в России составил в 2013 году всего 4,3 миллиардов тонно-километров, тогда как в Китае – 15,6, в Германии – 7,2, в США – 38,6. Пассажирооборот воздушного транспорта на регулярных рейсах гражданской авиации в 2013 году составил 147,3 млрд. пассажиро-километров, тогда как в Германии – 218,2, Китае – 500,3, в США – 1319.

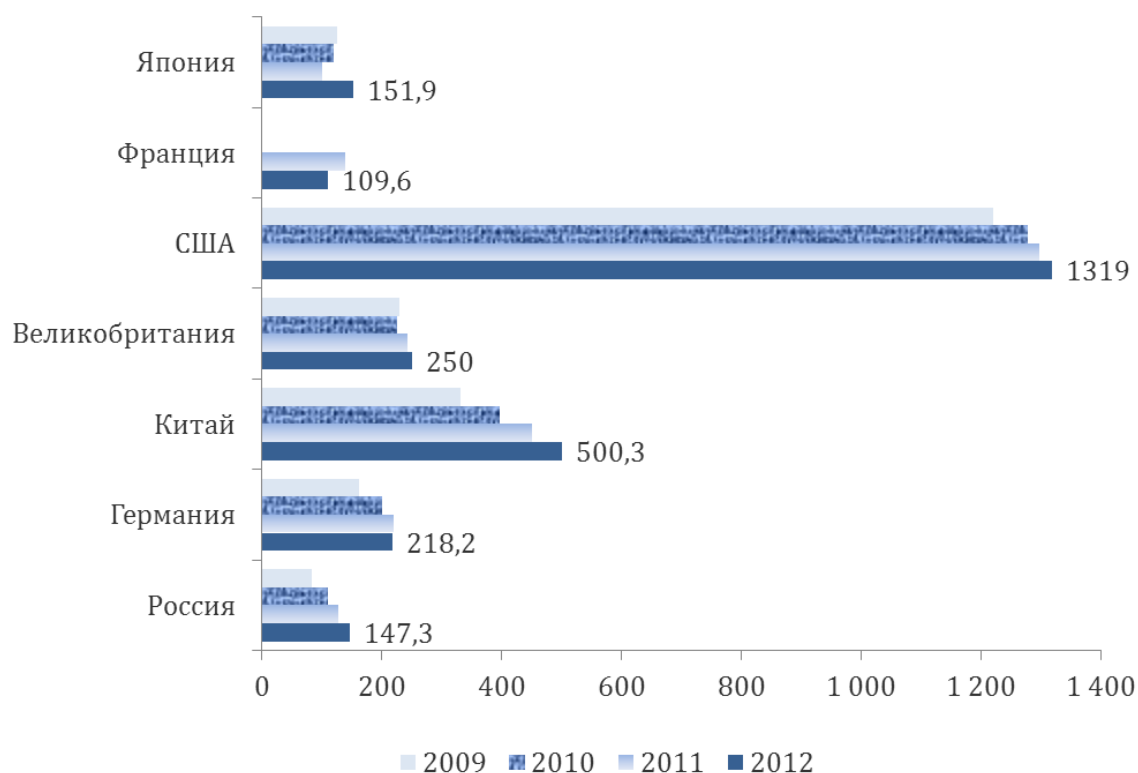


Рисунок 1.5 – Пассажирооборот воздушного транспорта по странам мира за 2009 – 2012 гг., млрд. пассажиро-км

Продолжает сокращаться количество действующих российских аэропортов и аэродромов гражданской авиации (преимущественно за счет объектов регионального уровня, переводимых в ранг посадочных площадок). По сравнению с 2000 годом количество аэродромов сократилось в 1,6 раза. Во многом в результате этого сложилась конфигурация сети пассажирских авиалиний, в рамках которой наибольший объем пассажирских перевозок (порядка 70 процентов) приходится на авиасвязи г. Москвы.

Высокие темпы роста объемов авиаперевозок характерны только для магистральных авиалиний, в первую очередь, международных. Продолжается

стагнация рынка местных и региональных авиаперевозок, хотя в последние годы меры государственной поддержки были усилены. На базе местных и региональных аэропортов создаются федеральные и региональные казенные предприятия, принято решение о субсидировании из бюджетов различного уровня региональных авиаперевозок. Положительный эффект дало субсидирование авиаперевозок между центром и регионами Дальнего Востока.

Имеется отставание инфраструктуры и оборудования аэропортов от уровня развития международной гражданской авиации, отставание во внедрении рекомендованных Международной организацией гражданской авиации современных средств и технологий в сфере организации воздушного движения, систем автоматической посадки и других радиотехнических систем.

Взаимодействующие при аэронавигационном обслуживании системы не связаны между собой единой организационно-технической структурой, не завершен переход от Единой системы организации воздушного движения Российской Федерации к Аэронавигационной системе России, что препятствует повышению качества обслуживания воздушного движения, динамичному внедрению и развитию перспективных средств и систем аэронавигации, рекомендованных Международной организацией гражданской авиации.

Таким образом, следует отметить, что, несмотря на благоприятные тенденции в работе отдельных видов транспорта, транспортная система не в полной мере отвечает существующим потребностям и перспективам развития Российской Федерации. Поэтому развитие транспортной системы страны становится в настоящее время необходимым условием реализации инновационной модели экономического роста Российской Федерации и улучшения качества жизни населения.

Объем транспортных перевозок в Красноярском крае приведен в таблице 1.4 и на рисунке 1.6.

Таблица 1.4 – Перевозки грузов и пассажиров, грузооборот и пассажирооборот воздушного транспорта в Красноярском крае за 2005 – 2013 гг.

	2005	2010	2011	2012	2013
Перевезено грузов транспортом, млн т	138,4	191,1	177,1	178,2	140,8
Грузооборот транспорта, млрд тонно-километров	60,6	73,8	79,7	82,8	73,6
Перевезено пассажиров транспортом общего пользования, млн человек	499,5	449,8	450,3	235,7	203,5
Пассажирооборот транспорта общего пользования, млрд пасс-км	11,8	8,2	8,8	8,0	9,0

Данные показывают, что с 2005 по 2013 год объем перевозимых грузов вырос на 1,7% и составил 140,8 млн. тонн. Грузооборот всех видов транспорта в крае составил 73,6 млрд. тонно-километров, что выше уровня 2005 года на 21,5%.

Ситуация с пассажирским транспортом складывается иная. Общее количество перевезенных пассажиров снизилось за анализируемый период на 296 млн. человек, что составило 59,3%. Пассажирооборот упал на 23,7%.



Рисунок 1.6 – Объёмы транспортных перевозок в Красноярском крае за 2005 – 2013 гг.

Авиатранспорт в грузоперевозках используется мало (рисунок 1.7). Доля в грузообороте - 0,03%.

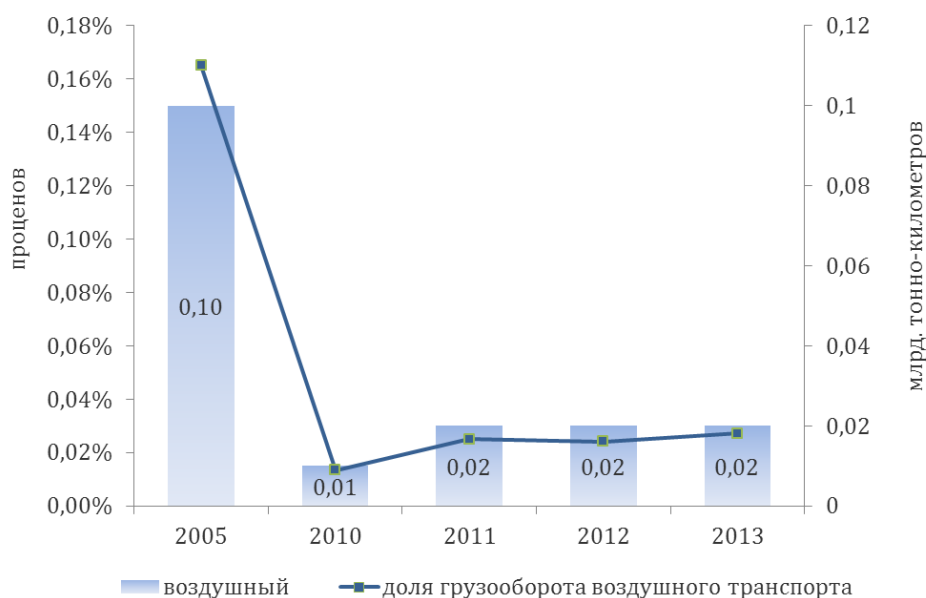


Рисунок 1.7 – Грузооборот воздушного транспорта в Красноярском крае за 2005 – 2013 гг.

С 2005 году при росте общего грузооборота на 21,5% грузооборот воздушным транспортом снизился почти на 80%.

В пассажирских перевозках роль воздушного транспорта заметнее (Рисунок 1.8). В 2013 году доля воздушного транспорта в пассажирообороте составила 51,5%, что существенно выше уровня 2000 года.

Динамика пассажирооборота нестабильна. В 2013 году он составил 4 748 млн. пассажиро-км, что выше уровня 2000 года на 54,2%, тогда как общий пассажирооборот снизился за тот же период на 5,7%.

На территории Красноярского края к районам Крайнего Севера отнесены Таймырский (Долгано-Ненецкий) и Эвенкийский муниципальные районы, города Норильск и Игарка, а также Северо-Енисейский и Туруханский районы.

Местности, приравненные к районам Крайнего Севера, в Красноярском крае: районы – Богучанский, Енисейский, Кежемский, Мотыгинский; города – Енисейск и Лесосибирск.

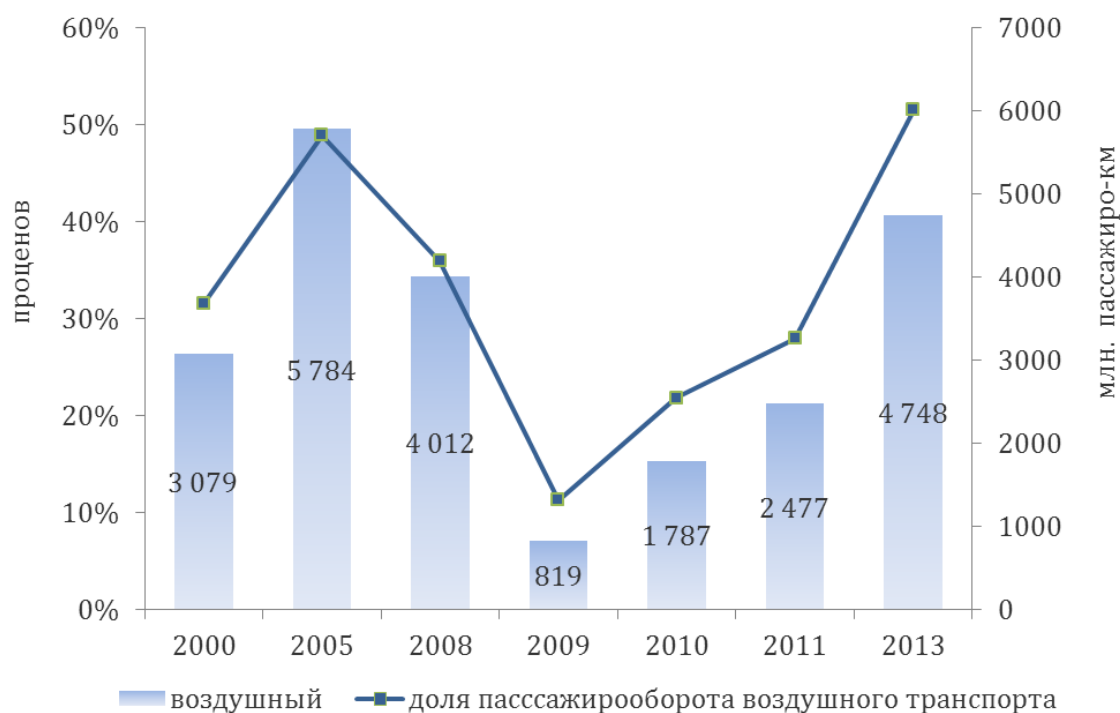


Рисунок 1.8 – Пассажирооборот воздушного транспорта в Красноярском крае за 2000 – 2013 гг.

Среди ряда проблем, присущих авиации Крайнего Севера, эксперты выделяют:

- неприоритетное отношение со стороны федерального центра к северным территориям; слабый учёт природно-климатических, социально-экономических и технологических особенностей жизнедеятельности на просторах Арктической зоны РФ, в том числе при планировании транспортных потоков;
- отсутствие стабильных заказов на НИОКР и выпуск инновационной продукции отечественной авиационной промышленности от крупных компаний, осваивающих недра Крайнего Севера;
- перекося в области инновационного развития Севера в сторону сырьевого сектора экономики, а не высокотехнологичного, в том числе транспортного.

В настоящее время на приарктических территориях РФ и Красноярского края происходит медленное восстановление аэропортов и аэродромов, посте-

пенно пополняется воздушный парк. Но зачастую закупаются зарубежные или бывшие в употреблении суда, что негативно сказывается на развитии отечественного авиапрома. Создаются федеральные казённые предприятия («Аэропорты Севера», «Аэропорты Красноярья», «Аэропорты Чукотки»), но переходящая на их баланс материальная база (наземная техника, здания и сооружения) требует практически полного обновления или модернизации. Большинство эксплуатируемых в советский период аэродромов в северных городах и посёлках находятся в тяжёлом состоянии.

Практически полностью отсутствуют отечественные разработки современных, топливно-эффективных (экономически выгодных) и готовых к массовому изготовлению воздушных судов для эксплуатации в условиях Крайнего Севера. В российской Арктике не существует массового сегмента альтернативных видов воздушных судов (беспилотные летательные аппараты, амфибии, экранопланы, аэросани и так далее). Авиаационные предприятия Севера России испытывают трудности с набором кадров в связи с низким престижем профессии и сокращением в 1995-2005 годах численности выпускников профильных учебных заведений.

Необходимость обновления парка малой авиации, вертолётов и региональных самолётов – наиболее актуальная тема для Крайнего Севера. Согласно различным экспертным оценкам, минимальное востребованное количество воздушных судов на Севере в период до 2020 г. может составить от 1 до 3 тысяч новых единиц.

Следует также упомянуть также и о том, что осуществление региональных воздушных перевозок в РФ субсидируется на основании Постановления Правительства РФ от 25.12.2013 г. № 1242.

В перечень субсидируемых маршрутов попадают, например, в первую очередь маршруты, в которых хотя бы один из аэропортов расположен в населенном пункте по перечню согласно приложению. На территории Красноярского края в этот перечень попадают Байкит, Ванавара, Игарка, Козинск, Мотыги-

но, Северо-Енисейск, Туруханск, Хатанга, Тура, Подкаменная Тунгуска. Для получения статуса субсидируемого маршрута нужно, чтобы пункты отправления и назначения маршрута были расположены в разных субъектах Российской Федерации. В Красноярском крае среди маршрутов в районы Крайнего Севера края не субсидируется ни один маршрут из-за отсутствия таковых.

В крае также действует краевая государственная программа «Развитие транспортной системы на 2014-2017 годы». Подпрограмма «Развитие транспортного комплекса Красноярского края на 2014 - 2017 годы как раз и ставит целью комплексное развитие транспорта Красноярского края для полного и эффективного удовлетворения потребностей населения и экономики Красноярского края в транспортных услугах.

В соответствии с поручением Председателя Правительства Российской Федерации В.В. Путина от 01.09.2010 № ВП-П9-6184 в Красноярском крае создано Федеральное казенное предприятие «Аэропорты Красноярья» в два этапа:

первый этап – на базе ФГУП Авиапредприятие «Черемшанка» переданы аэропорты: «Северо-Енисейск», «Кодинск», «Мотыгино», «Подкаменная Тунгуска», «Туруханск»;

второй этап – на базе разработанного механизма осуществления передачи имущественных комплексов ГП КК «КрасАвиа» планируется передать аэропорты: «Тура», «Байкит», «Ванавара», «Хатанга», «Диксон», «Енисейск».

В настоящее время прошел только первый этап передачи имущественных комплексов ФГУП Авиапредприятие «Черемшанка». В настоящее время ведется работа по реализации второго этапа создания Федерального казенного предприятия «Аэропорты Красноярья» путем передачи имущественных комплексов аэропортов из краевой собственности в собственность Российской Федерации с последующим закреплением на праве оперативного управления ФКП «Аэропорты Красноярья»

Согласно той же Программе на воздушном транспорте запланировано предоставление субсидий организациям воздушного транспорта Красноярского

края на компенсацию расходов, возникающих в результате государственного регулирования тарифов при осуществлении пассажирских перевозок в межмуниципальном сообщении в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности края, а также выделены средства на расчеты по договорам лизинга воздушных судов и уплаты вознаграждения за выдачу банковской гарантии.

Таблица 1.5 – Перечень мероприятий подпрограммы

	2014	2015	2016	2017	Всего за 2014 - 2017 гг.
1. Предоставление субсидий организациям воздушного транспорта края на компенсацию расходов, возникающих в результате государственного регулирования тарифов при осуществлении пассажирских перевозок в межмуниципальном сообщении в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности края	59 679,3	51 679,3	51 679,3	51 679,3	214717,2
2. Предоставление субсидий государственным предприятиям Красноярского края, осуществляющим воздушные перевозки, на финансовое обеспечение части затрат на уплату лизинговых платежей и уплату вознаграждений за выдачу банковской гарантии за воздушные суда	121331,9	111003,4	108677,4	108677,4	449690,1

Предоставление субсидий осуществляется министерством транспорта Красноярского края за счет средств краевого бюджета в пределах бюджетных ассигнований и лимитов бюджетных обязательств, утвержденных министерству на очередной финансовый год как главному распорядителю средств краевого бюджета, в соответствии со сводной бюджетной росписью.

Субсидии на компенсацию расходов, возникающих в результате государственного регулирования тарифов при осуществлении пассажирских перевозок



в районы Крайнего Севера, предоставляются организациям, отвечающим следующим критериям отбора:

1) наличие не менее 50 процентов воздушных судов отечественного производства от общего количества воздушных судов, осуществляющих перевозки пассажиров на территории Красноярского края в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях Красноярского края;

2) образование у организации расходов, возникающих в результате государственного регулирования тарифов при осуществлении пассажирских перевозок воздушным транспортом в межмуниципальном сообщении в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности Красноярского края, соответственно за предшествующий год и на очередной год.

Нормативы на 2016 год приведены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Нормативы субсидирования и размеры субсидий на компенсацию расходов организаций воздушного транспорта края, возникающих в результате государственного регулирования тарифов при осуществлении пассажирских перевозок в межмуниципальном сообщении в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности края, на 2016 год

Маршрут	Норматив субсидирования, руб./один час налета воздушного судна	Размер субсидий в год, тыс. руб.
Красноярск – Ванавара – Красноярск	39 870,64	12 421,30
Красноярск – Тура – Хатанга – Тура – Красноярск	56 262,55	28 693,90
Красноярск – Мотыгино – Красноярск	33 099,07	1 850,90
Хатанга – Норильск – Хатанга	34 874,76	6 655,50
Норильск – Диксон – Норильск	17 147,50	2 057,70
Итого по маршрутам		51 679,30

Субсидии на финансовое обеспечение части затрат на уплату лизинговых платежей и уплату вознаграждений за выдачу банковской гарантии за воздушные суда предоставляются государственным предприятиям Красноярского края, отвечающим следующим критериям отбора:

наличие сертификата (свидетельства) эксплуатанта и лицензии на осуществление деятельности по перевозке пассажиров воздушным транспортом;

наличие договора лизинга, предметом которого является гражданский пассажирский самолет.

Таким образом, можно констатировать, что при общей положительной динамике отрасли воздушных перевозок, высокие темпы роста характерны только для магистральных авиалиний, в первую очередь, международных. На рынке местных и региональных перевозок развитие не происходит. В Красноярском крае в 2014 году наблюдался спад объёмов авиаперевозок как грузов, так и пассажиров. Перевозки на территории Крайнего Севера субсидируются, но этого недостаточно для полноценного развития этих направлений. К тому же существуют проблемы состояния воздушного парка, состояния аэропортов инфраструктуры и другие проблемы, решением которых следует заниматься в ближайшее время.

## **1.2 Анализ стратегического управления в отечественном и зарубежном менеджменте организации**

В общем виде стратегия представляет собой фундамент практической деятельности предприятия, координации ее отдельных направлений, процесса адаптации к среде.

Стратегия – это совокупность основных способов достижения стратегических целей. Стратегия включает набор правил и принципов, руководствуясь которыми обеспечивается достижение устойчивых конкурентных позиций и других главных целей предприятия, исходя из его реальных возможностей, оп-

ределяемых с помощью анализа потребительского рынка, прошлых результатов деятельности, сложившихся отношений с конкурентами, поставщиками и другими предприятиями микроокружения, а также на основе прогноза их изменения в будущем.

При всем разнообразии различных вариантов стратегий можно выделить несколько основных стратегических альтернатив, рассмотрение которых позволит выяснить причины, почему предприятие применяет одну стратегию, а не другую, а также ситуации, в которых выбранная стратегия может оказаться успешной.

Существует несколько укрупненных блоков стратегий:

- базовые стратегии;
- конкурентные стратегии;
- отраслевые стратегии;
- портфельные стратегии;
- функциональные стратегии.

К базовым (эталонным) относятся такие стратегии, которые описывают наиболее общие варианты развития предприятия. Эти стратегии наиболее распространены, широко освещены в литературе и выверены практикой. К базовым стратегиям относятся:

- стратегия роста (табл. 1.7);
- стратегия сокращения;
- комбинированная стратегия.
- Стратегия первого квадранта показывает направленность стратегии предприятия на существующие товары и рынки. Эту стратегию называют методом экономии издержек или «улучшай то, что уже делаешь». Данная стратегия выбирается теми предприятиями, рынок продукции которых продолжает развиваться или еще не насыщен.

Таблица 1.7 – Стратегии роста по товарам и рынкам (матрица И. Ансоффа)

Товары	Рынки	
	Существующие	Новые
Существующие	1. Рост рыночной доли Стратегия более глубокого проникновения на рынок, совершенствования деятельности (того, что уже делаешь)	2. Стратегия рыночной экспансии (расширение границ рынка)
Новые	3. Стратегия товарной экспансии (разработки новых товаров)	4. Стратегия диверсификации

При этом возможны следующие альтернативы роста:

- увеличение доли рынка за счет потребителей своих конкурентов путем развития сервисных услуг, сбытовой сети, гибкой ценовой политики, стимулирования покупок;
- расширение рынков путем поглощения предприятий-конкурентов или слияния;
- рационализация рынка – сосредоточение на рентабельных сегментах рынка.

Квадрант 2 показывает направленность стратегии на создание новых рынков для выпускаемой достаточно долго продукции. В стратегии рыночной экспансии возможно освоение новых сегментов рынка на том же рынке или выход на новые рынки в стране или за рубежом.

В квадранте 3 представлена стратегия товарной экспансии – совершенствования выпускаемой продукции и разработки новой продукции для уже сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется, когда предприятие имеет ряд успешных моделей продукции.

Стратегия четвертого квадранта (стратегия диверсифицированного роста) стала особо широко практиковаться с 70-х годов прошлого века. Сегодня крупные предприятия осуществляют свой рост преимущественно через диверсифи-

кацию, вторгаясь в другие сферы, часто не имеющие с основной производственной функцией никакой связи. В результате предприятие или корпорация превращаются в сложный межотраслевой комплекс. К вариантам стратегий диверсификации могут быть отнесены поглощение и слияние, «диверсификации с нуля», т.е. создание предприятия на пустом месте, а также создание совместных предприятий.

Финансовые последствия реализации базовых стратегий роста приведены в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Анализ финансовых итогов реализации базовых стратегий

Критерии оценки	Стратегия совершенствования деятельности	Стратегия рыночной экспансии	Стратегия товарной экспансии	Стратегия диверсификации
Требуемые финансовые ресурсы	Умеренные	Умеренно значительные	Значительные или очень значительные	Очень значительные
Финансовая отдача	Умеренная	Умеренная или значительная	Высокая	Очень высокая
Риск	Низкий	Умеренный или высокий	Очень высокий	Высокий
Отдача во времени	Средне долгосрочная	Краткосрочная	Долгосрочная	Долгосрочная

Стратегия сокращения оправдана в тех случаях, когда выживание предприятия находится под угрозой, когда необходима реструктуризация предприятия после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности в периоды спада. Стратегию сокращения называют еще «стратегией последнего средства».

Различают следующие разновидности стратегии сокращения:

1) стратегия разворота (частичного сокращения) – имеет место, когда предприятия на определенный период времени сокращают свою деятельность или уменьшают объем продаж.

Происходит отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективного использования ресурсов;

2) стратегия отделения – если предприятие включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает нерентабельно, производится отказ от него – продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую.

3) стратегия ликвидации – в случае достижения критической точки – банкротства – происходит уничтожение организации, распродажа ее активов.

Комбинированная стратегия подразумевает включение одновременно несколько стратегий. Они могут реализовываться как параллельно, так и последовательно. Таких действий обычно придерживаются крупные предприятия и компании, которые могут успешно действовать в нескольких отраслях. В одних отраслях они могут сокращать свою деятельность, а в других наращивать, приобретать предприятия.

Стратегия конкурентной борьбы - это центральная часть стратегии предприятия в целом. В группу конкурентных стратегий входят:

- стратегии достижения конкурентных преимуществ;
- стратегии поведения в конкурентной среде.

Стратегии достижения конкурентных преимуществ были сформулированы М. Портером. В основе их концепции лежит идея, что каждая стратегия должна базироваться на конкурентном преимуществе. Типовые конкурентные стратегии М. Портера выглядят следующим образом (таблице 1.10).

Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена на обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами. Продукция при этом может продаваться либо по более низким ценам, чем у конкурентов, либо по сопоставимым ценам.

Таблица 1.9 – Типовые стратегии по М. Портеру

Сфера конкуренции	Широкая цель	Лидерство за счет экономии на издержках	Дифференциация
	Узкая цель	Сфокусированные издержки	Сфокусированная дифференциация
		Меньшие издержки	Дифференциация
		Конкурентное преимущество	

Стратегия дифференциации подразумевает:

- придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар как более качественный от предложений конкурентов;
- предположение разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующего продаваемым товарам;
- наем и тренинг персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов, создание более выгодного имиджа предприятия, рекламной марки продуктов, т.е. бренда.

Стратегия фокусирования нацелена на специализацию потребностей различных сегментов рынка (различных групп покупателей) и подразумевает стремление охватить весь рынок. Цель данной стратегии – удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты.

Стратегия конкуренции предприятий, знающих свое надлежащее место на рынке, сконцентрирована на поиске и захвате тех мест на рынке, которые не вызывают интереса или временно не заняты более сильными конкурентами.

Отраслевые стратегии включают в себя:

- 1) стратегии на стадии зарождения отрасли. Среди наиболее эффективных стратегий на стадии зарождения можно отметить следующие:
  - стратегию разработки и предложения на рынок новых видов товаров или услуг (стратегия инноваций);

- наступательную стратегию (захват наиболее емкой потребительской ниши, чтобы таким образом использовать эффект масштабов и успешно противодействовать конкурентам);
- оборонительную стратегию (для защиты своей доли рынка и защиты от конкурентов-имитаторов с помощью патентов, ноу-хау, монопольного положения, ценовой и неценовой конкуренции и т.д.);
- стратегию формирования фирменной торговой марки (бренда) — это способствует обеспечению престижа, уверенности в соответствующем уровне качества товара;
- стратегию низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов и др.

2) стратегии на стадии зрелости. На данной стадии отрасли рекомендованы следующие стратегии:

- обеспечения прочных долгосрочных отношений с поставщиками и потребителями, базирующиеся на взаимном доверии и обоюдной выгоде;
- развития сбытовой сети (например, диверсификация деятельности);
- поиска новых сегментов рынка, освоения новых географических регионов;
- совершенствования деятельности (снижение издержек за счет экономии на масштабе производства, значительные изменения в управлении, улучшение качества выпускаемой продукции, новая ценовая политика и оригинальная реклама, внедрение новых технологий) и др.

3) стратегии на этапе спада отрасли. На данной стадии показаны следующие стратегии:

- поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося устойчивого спроса;
- «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потоков доходов);
- выхода на международные рынки;



- сужения номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштабов и др.

Портфельная стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление развития предприятия с различными видами бизнеса и направлена на обеспечение баланса портфеля товаров и услуг.

Широкое применение в практике стратегического выбора получила двухмерная матрица, разработанная Бостонской консультативной группой (матрица БКГ). В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«трудный ребенок»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»). При этом денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением.

Графически матрица БКГ представлена в табл. 1.10.

Таблица 1.10 – Матрица БКГ

Показатели		Относительная доля предприятия на рынке	
		Высокая (более 1,0)	Низкая (менее 1,0)
Темп роста рынка (производства)	Высокий (более 10 % в год)	Звезды Финансы генерируются	Трудные дети Финансы потребляются
	Низкий (менее 10 % в год)	Дойные коровы Финансы генерируются	Собаки Финансы потребляются

Товары-«звезды» - это рыночные лидеры, находящиеся, как правило, на пике своего продуктового цикла, но для них требуются существенные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста, чтобы воспользоваться опытной кривой. Товары - «дойные коровы» - это продукты (или бизнес-единицы), занимающие лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста. Товары - «трудные дети» это продукты, имеющие слабое воздействие на рынок (малая

доля на рынке) в развивающейся отрасли. Для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Товары - «собаки» или «неудачники» - это продукты, которые имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста, так как находятся в непривлекательных отраслях.

Таким образом, в рамках матрицы БКГ можно выделить для выбора стратегий следующие варианты:

- развитие товара – трудные дети» до уровня «звезды»;
- осуществление инвестиций в рост «звезды»;
- поддержание прибыльности «дойных коров» и инвестиции в другие подразделения;
- ликвидация подразделения или «сбор урожая».

Более сложным вариантом портфельной модели является многофакторная матрица «Мак-Кинси» и получившая название «экран бизнеса». Она представляет собой усовершенствованную матрицу БКГ: рассматривает большее число факторов, последовательнее применяет метод портфельного анализа. В то же время модель статична, в ней отсутствует связь между конкурентоспособностью и денежными потоками.

В основе построения матрицы Мак-Кинси лежит интегральная оценка долгосрочной привлекательности рынка и конкурентного положения.

Для того, чтобы разместить информацию в матрице Мак-Кинси по определенным позициям, необходимо:

- 1) выделить влияющие на конкурентные преимущества факторы;
- 2) произвести балльную оценку экспертами их роли в интервалах 1-5 или 0-1 (чем значительнее влияние, тем выше балл).

Преимуществом многопрофильной портфельной модели Мак-Кинси по сравнению с простой портфельной моделью является учет наибольшего количества значимых факторов внутренней и внешней среды предприятия. Однако в применении данной модели существуют ограничения, к которым можно отнести отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или другом

рынке, а также возможность субъективной, искаженной оценки своей позиции.

Матрица Мак-Кинси выглядит следующим образом (таблица 1.11)

Таблица 1.11 – Матрица Мак-Кинси

Показатели		Конкурентные преимущества		
		Высокие	Средние	Низкие
Привлекательность рынка	Высокая	Победитель 1 Инвестирование и рост	Победитель 2 Инвестирование и рост	Зарабатывать и защищаться (проблемный бизнес)
	Средняя	Победитель 3 Инвестирование и рост	Зарабатывать и защищаться (проблемный бизнес)	Проигравший 1 Снимать урожай и уходить с рынка
	Низкая	Зарабатывать и защищаться (проблемный бизнес)	Проигравший 2 Снимать урожай и уходить с рынка	Проигравший 3 Снимать урожай и уходить с рынка

Помимо матриц БКГ и Мак-Кинси, существует еще ряд матричных моделей: модель PIMS, матрица компании «ArthurD» и др. Все матричные модели основаны на экономическом и часто интуитивном анализе.

Базовая или общая, генеральная стратегия предприятия должна быть подкреплена разработкой функциональных стратегий. Функциональные стратегии конкретизируют выбранную траекторию развития предприятия и разрабатываются соответствующими подразделениями предприятия (организации).

К функциональным стратегиям относятся стратегии маркетинга, производственная, инновационная, инвестиционная, социальная, управления персоналом, финансовая, экологическая стратегии и т.д. Целью данных функциональных стратегий является распределение ресурсов, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Достижение системы целей, поставленных предприятием, представляется возможным только при наличии адекватной организационной структуры.

В современных условиях усиление процесса глобальной конкуренции и, как следствие, необходимость скорейшего улучшения использования ключевых факторов успеха требуют от предприятий повышения организационной гибкости и адаптационной способности.

Для большинства предприятий промышленно развитых стран стратегия организационных изменений связывается с переходом к сетевым организационным структурам двух типов.

Первый тип — формирование сетевой структуры крупной компании, которая собирает вокруг себя предприятия меньшего размера, поручая им выполнение специальных задач. В таком случае формируемая сеть является иерархизированной, и крупная компания занимает доминирующее положение в деловых связях, выступая головным заказчиком.

Второй тип организационной структуры – формирование совокупности (сети) предприятий, близких по размеру, большинство которых юридически самостоятельны, но поддерживают устойчивость и конкурентоспособность друг друга в производственном плане.

Подводя итог вышесказанному можно сделать выводы, что современная теория и практика стратегического управления имеет в своем арсенале широкий спектр подходов и методов формирования и корректировки стратегий в зависимости от комбинации внешних и внутренних условий предприятия. Методы разработки стратегий постоянно совершенствуются и развиваются.

Однако, несмотря на формализованные и отработанные процедуры в стратегическом планировании и управлении, данный вид деятельности продолжает оставаться в отдельных случаях высоко рискованным. Иногда он опирается на интуитивные решения, которые принимаются вопреки стратегическим прогнозам, но, тем не менее, на практике оказываются верными.

### **1.3 Общая характеристика деятельности ГП КК «КрасАвиа» и его положение в сфере авиапассажирских перевозок в районы Крайнего Севера Красноярского края**

Государственное предприятие Красноярского края «КрасАвиа» находится по адресу Красноярский край, Емельяновский район, аэропорт Красноярск, территория, строение №40.

Учредителем предприятия является Красноярский край. От имени Красноярского края права собственника имущества предприятия осуществляют министерство транспорта и связи Красноярского края (отраслевой орган) и агентство по управлению государственным имуществом Красноярского края (агентство) в рамках их компетенции, установленной актами, определяющими статус этих органов.

ГП КК «КрасАвиа» имеет долгую историю и славные традиции. Все начиналось в 1956 году, тогда было создано ФГУП «Туринское авиапредприятие», в 2002 году – ГП ЭАО «Эвенкия-АВИА», переименованное в июне 2007 года в Государственное предприятие Красноярского края «КрасАвиа».

За время существования предприятием пройден путь от небольшой авиакомпании, оперирующей незначительным парком вертолетов Ми-8 и самолетов Ан-2, до крупнейшего регионального перевозчика, эксплуатирующего в настоящее время 60 воздушных судов.

Эвенкия, Таймыр, Диксон и Хатанга – это территории, где воздушный транспорт зачастую является единственным круглогодичным средством доставки грузов и перевозки людей. Поэтому особенностью деятельности предприятия является выполнение социально значимых авиационных пассажирских перевозок и работ в труднодоступные и удаленные районы Крайнего Севера. Для Красноярского края данный вид сообщения является неотъемлемой частью обеспечения транспортной безопасности и доступности всего региона.

Основными видами деятельности предприятия являются:

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		35

- регулярное осуществление внутри- и межмуниципальных социально значимых пассажирских перевозок на самолетах и вертолетах;
- проведение аварийных мероприятий и работ, ликвидация последствий техногенных и природных катастроф;
- выполнение санитарных рейсов, в том числе доставка тяжелобольных на выполнение срочных операций;
- доставка почты, продовольствия, лекарств и других жизненно необходимых товаров и грузов в районы Крайнего Севера;
- проведение заказных и специализированных работ: лесоохрана, инспектирование газо- и нефтепроводов, линий электропередач, фотосъемка;
- перевозка первых лиц Красноярского края;
- административные коммуникации (проведение выборов, голосований);
- участие в реализации крупных инвестиционных проектов на территории Красноярского края – вахтовые перевозки пассажиров и грузов, оборудования, почты, продовольствия, медикаментов.

Деятельность по осуществлению перевозок предприятие осуществляет на основании лицензии № ПП 0120 на осуществление перевозок пассажиров воздушным транспортом и лицензии Лицензия № ПГ 0121 на осуществление перевозок грузом воздушным транспортом.

Карта маршрутов компании приведена на рисунке 1.9.

Филиалы компании расположены в п. Тура, п. Байкит, п. Ванавара (Эвенкийский район), п. Хатанга (Таймырский (Долгано-Ненецкий) район), п. Диксон (остров Диксон), г. Енисейск.

На территории Красноярского края имеется сеть аэропортов и приписных авиаплощадок местных воздушных линий (МВЛ), эксплуатантом которых является ГП КК «КрасАвиа».

Численность работающих – 865 человек.

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		36

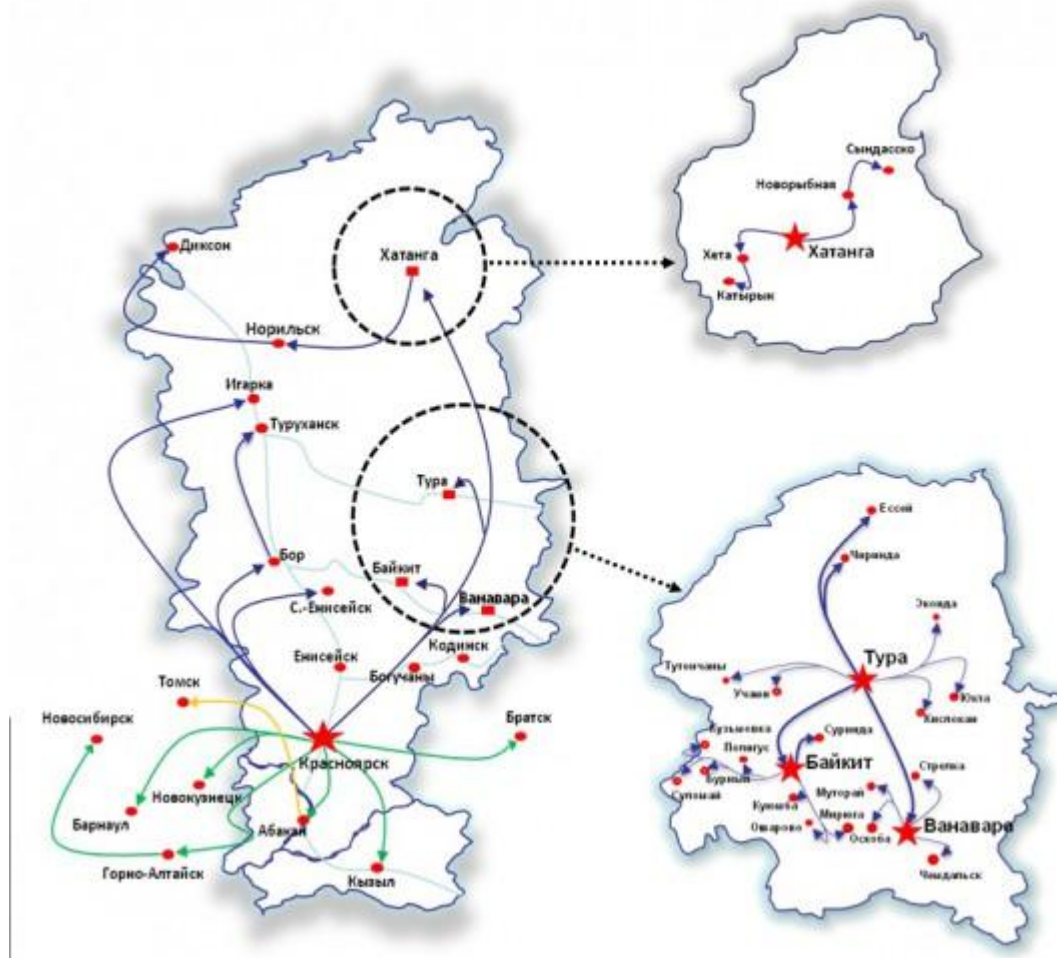


Рисунок 1.9 – Карта маршрутов ГП КК «КрасАвиа»

Для поддержания состояния аэропортов предприятие выделяет значительный объем денежных ресурсов, инвестируемых как в инфраструктуру аэропортов, так и в обучение, курсы повышения квалификации, стажировки и т.д. для персонала.

Кроме этого, ГП КК «КрасАвиа» совместно с Правительством Красноярского края реализует программу по созданию в крае Федерального казенного предприятия, в которое войдут региональные аэропорты компании. Это позволит существенно улучшить инфраструктуру аэропортов и привести их в соответствие с нормативными правовыми актами.

Компания динамично развивается и наращивает производственные показатели. Позитивная динамика прослеживается как в финансовых результатах, так и в безопасности полетов, являющейся приоритетной для ГП КК «КрасАвиа».

Предприятие уделяет серьезное внимание и социальным вопросам: системно решаются вопросы повышения квалификации сотрудников, ведется работа в области стратегического партнерства с вузами по подготовке молодых специалистов для предприятия.

Цели компании:

- обеспечить высокий уровень безопасности полетов;
- добиться отличного качества обслуживания клиентов;
- сохранить собственную рентабельную деятельность и развивать маршрутную сеть.

Ключевыми задачами являются повышение эффективности и оптимизация работы компании, расширение географии полётов и реализация программы реновации парка региональных воздушных судов, разработанной ГП КК «КрасАвиа» совместно с Правительством Красноярского края.

ГП КК «КрасАвиа» совместно с Министерством транспорта Красноярского края работают над качественным и надёжным обеспечением государственных и негосударственных потребностей в сфере транспортных авиаперевозок, в осуществлении социально значимых воздушных перевозок пассажиров, клиентов-потребителей, почты, багажа и грузов, авиационных работ, аэропортовой деятельности как в регионах базирования, так и на всей территории Российской Федерации.

ГП КК «КрасАвиа» относится к разряду крупных предприятий, так как списочная численность персонала авиакомпания составляет более 600 человек. Ее организационная структура является линейно-функциональной. На рисунке 1.10 отражены схема взаимодействия подразделений.

Механизм управления организацией приводится в действие с помощью разработанной структуры управления. Структура управления ГП КК «КрасАвиа» является линейно-функциональной. Подразделения образуются по видам деятельности организации.



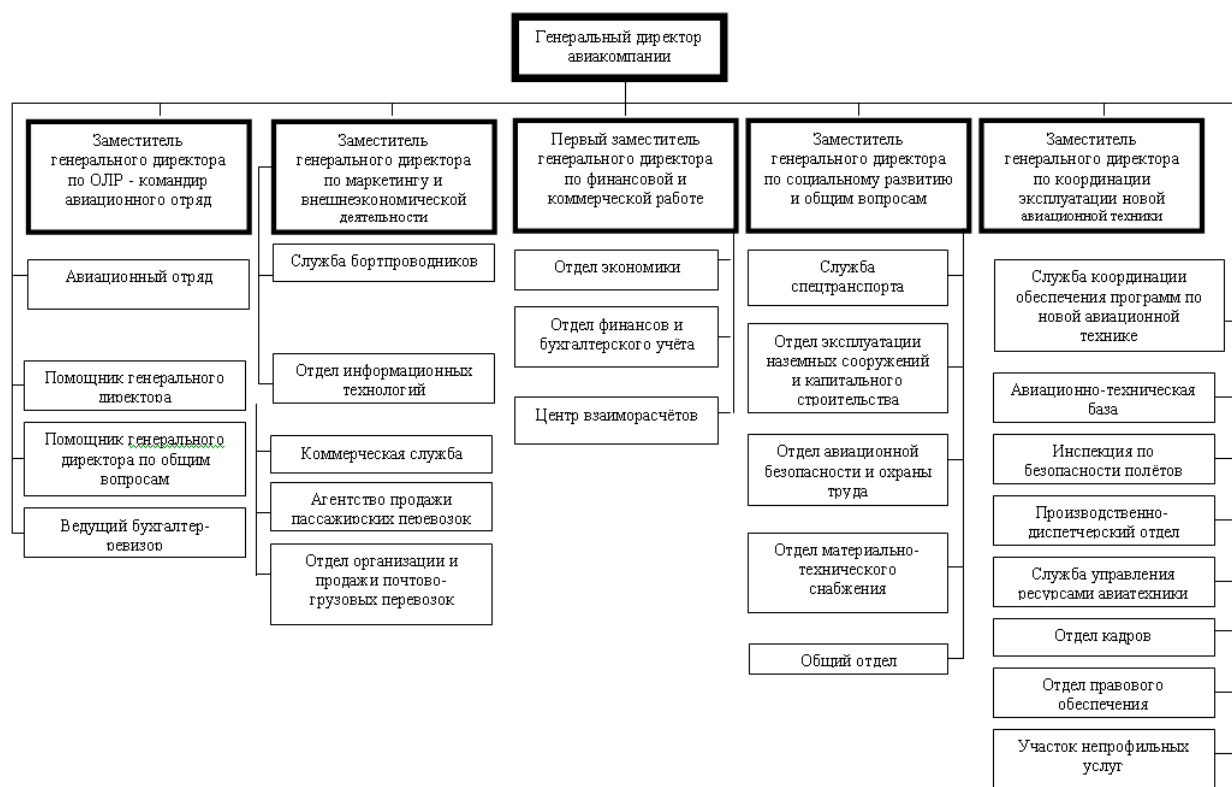


Рисунок 1.10 – Организационная структура ГП КК «КрасАвиа»

Функциональные подразделения делят на более мелкие производственные, каждое из которых выполняет ограниченный перечень функций. Руководство функциями осуществляет заместитель директора.

Линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, групп, бюро), именуемых службами. Такие подразделения проводят свои решения либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо доводят до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне. Функциональные подразделения, как правило, не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям. Они осуществляют всю техническую подготовку производства, подготавливают варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства, освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчётов, материально-технического обеспечения

производства и других вопросов.

Социальная политика занимает особое место в работе предприятия, является составной частью менеджмента и представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера, что становится одним из основных факторов формирования мотивации сотрудников.

На предприятии реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников, установленные на государственном и региональном уровне. Кроме того, «КрасАвиа» предоставляет своим работникам и членам их семей дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования, за счет выделенных на эти цели средств из фондов социального развития Предприятия. Предоставление дополнительных льгот и услуг социального характера сверх обязательных выплат проводится по инициативе руководства. Цель проводимых мероприятий заключается в воплощении принципов социальной кадровой политики в интересах трудового коллектива. Эти выплаты становятся такими же обязательными для выполнения, как и те, что предоставляются в соответствии с трудовым законодательством.

При выстраивании отношений с ключевыми заинтересованными сторонами ГП КК «КрасАвиа» берет на себя обязательства по социальным гарантиям работникам компании, неработающим пенсионерам. Кроме того, осуществляет социальную поддержку общественным организациям, населению территории, на которой Предприятие осуществляет хозяйственную деятельность, некоммерческим организациям, общественным и религиозным организациям, органам государственной власти и местного самоуправления

Общая кадровая стратегия предприятия объединяет различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы по рациональному использованию рабочей силы. Это позволяет повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка авиаперевозок, которые можно предвидеть в обозримом будущем.

Одним из аспектов кадровой политики является техника безопасности и обеспечение здоровья персонала. Руководство предприятия заботится о надлежащем обучении, мотивации хорошей работы и решении профессиональных вопросов. Проводится реализация кадровой политики в области обеспечения социальных гарантий и льгот для работников, создания благоприятного микроклимата внутри коллектива.

Проводятся специальные мероприятия по обеспечению вовлеченности сотрудников в дела организации: участие в разработке ближайших планов организации и/или предоставление им необходимой информации о решениях, принимаемых руководством.

Компания располагает парком из более чем 60 воздушных судов: самолёты Ан-2, Ан-24РВ, Ан-26, Ан-26Б-100, Ан-32А, Ан-3Т, Як-42, L 410 UVP-E20 и вертолёты Ми-8АМТ, Ми-8МТВ-1, Ми-8Т и Робинсон Р-66.

ГП КК «КрасАвиа» по собственной инициативе берёт на себя постоянные обязательства по предотвращению загрязнения окружающей среды. Для осуществления природоохранной деятельности все структурные единицы (филиалы) ГП КК «КрасАвиа» имеют полный пакет экологических разрешительных документов.

Предприятие признает основными принципами экологической политики максимально рациональное использование природных ресурсов и минимизацию отрицательного воздействия на окружающую среду всеми доступными и разумными способами.

Предприятие является субъектом естественных монополий, регулирование деятельности которых осуществляется в соответствии с Федеральным законом «О естественных монополиях» в рамках Постановления Правительства Российской Федерации от 27 ноября 2010 г. №938. Предприятие является субъектом естественных монополий, поскольку осуществляет деятельность в сферах услуг в транспортных терминалах, портах и аэропортах и услуг по использованию инфраструктуры внутренних водных путей на основании приказа ФАС

№292 от 19 апреля 2011 г.

Информация о компаниях-конкурентах ГП КК «КрасАвиа» приведена в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Позиционирование ГП КК «КрасАвиа» на рынке пассажирских перевозок Красноярского края

Компания	Географии полетов	Парк авиакомпании
ОАО «Авиакомпания «Таймыр»	Красноярск, Норильск, Москва, Санкт-Петербург, Сочи, Краснодар, Ростов на Дону, Минеральные Воды, Анапа, Владивосток, Хабаровск, Белгород, Нижний Новгород, Новосибирск, Екатеринбург, Томск, Самара, Сургут, Чита, Уфа, Улан-Удэ, Иркутск, Абакан, Байkit, Игарка, Ванавара, Подкаменная Тунгуска, Туруханск, Тура, Абакан, Северо-Енисейск, Душанбе, Худжанд, Астана, Баку, Дубай, Ереван, Мирный, Пекин.	9 воздушных судов марки Boeing 737-800 NG для магистральных и зарубежных перелетов, для выполнения рейсов в города Красноярского края, и в соседние регионы - пять абсолютно новых самолета ATR 42-500
ГП КК «КрасАвиа»	регулярные и чартерные рейсы по социально значимым маршрутам в районы Крайнего Севера из Красноярска и краевых муниципальных центров: Хатанга, Норильск, Тура, Байkit, Ванавара, Игарка, Туруханск, Енисейск, Томск, Новокузнецк, Барнаул, Горно-Алтайск, Новосибирск, Братск, Кызыл, Абакан	более 60 воздушных судов: самолёты Ан-2, Ан-24РВ, Ан-26, Ан-26Б-100, Ан-32А, Ан-3Т, Як-42, L 410 UVP-E20 и вертолёты Ми-8АМТ, Ми-8МТВ-1, Ми-8Т и Робинсон R-66
ООО «АэроГео»	Красноярский и Алтайский края, Новосибирская, Иркутская, Омская, Тюменская, Томская, Амурская и Читинская области, Чукотский и Ханты-Мансийский автономные округа, Республики Тыва, Хакасия и Якутия, Северный полюс	более 40 воздушных судов: Ми-8МТВ-1, Ми-8Т, Ми-2, Eurocopter EC-130B4, Eurocopter AS 350B3, Eurocopter EC-120, Bell 407, Robinson R-44, Cessna 208B Grand Caravan и Cessna T206H
ООО «Турухан»	пассажирские рейсы по маршрутам Туруханского района	22 вертолета Ми-8Т, Ми-171, Ми-8МТВ и Ми-8АМТ

Таким образом, следует отметить, что ГП КК «КрасАвиа» - государственное предприятие, в задачи которого входит, в том числе, и обеспечение авиаперевозок людей и грузов на территории Крайнего Севера. Кроме выполнения перевозок предприятие управляет на праве хозяйственного ведения аэропортами Байkit, Ванавара, Хатанга и другими, являясь в этой сфере субъектом естественных монополий.

Его тарифы подлежат регулированию в общем для естественных монополий порядке. Следует также отметить, что, находясь в государственной собственности, на компанию возложено большое число социальных задач – обеспечение перевозок по невыгодным экономически, но требуемых с точки зрения обеспечения уровня жизни населения маршрутам (через систему субсидирования перевозок), содержание аэропортовой инфраструктуры и пр. Серьёзных конкурентов в этом бизнесе компания пока не имеет, за исключением, возможно АК «Таймыр» по ряду магистральных перевозок.

Проведем далее анализ стратегической деятельности ГП КК «КрасАвиа».

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		43

## 2 Стратегический анализ деятельности ГП КК «КрасАвиа»

### 2.1 Анализ внешней и внутренней среды ГП КК «КрасАвиа»

Авиаперевозки пассажиров и груза являются одним из наиболее сложных видов услуг, оказываемых авиакомпаниями. В настоящее время, авиаперевозки – это сфера деятельности, подверженная постоянным изменениям, и результаты деятельности авиакомпаний во многом зависят от внешних факторов. Постоянно меняющаяся обстановка в стране и за рубежом заставляет менять стратегию и тактику авиакомпаний «на ходу». Так, даже незначительное снижение уровня жизни населения ведет к резкому падению спроса на пассажирские авиаперевозки, увеличение таможенных пошлин и сборов ведет к снижению объема грузовых авиаперевозок. Клиенты же судят об авиакомпании по «внешним признакам» - наличию новых и комфортных самолетов, высокий уровень обслуживания клиентов на борту, удобный режим приобретения проездных документов и т.п.

С целью формирования стратегических направлений развития предприятия проведем анализ внешней и внутренней среды организации. Оценка внешней среды предполагает анализ следующих факторов:

- экономических;
- технологических;
- политико-правовых;
- экологических.

К числу экономических факторов следует отнести общий уровень экономического развития в стране, уровень развития отрасли транспортных перевозок в стране и в крае, тенденции изменения тарифов на перевозки и основные элементы издержке (цен на топливо).

Общее экономическое состояние страны и Красноярского края можно охарактеризовать динамикой индекса физического объема валового внутреннего продукта (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Индексы физического объема валового внутреннего продукта в России за 2012 – 2015 гг., % к предыдущему году

	2012	2013	2014	2015
Россия	103,5	101,3	100,7	96,3
Сибирский федеральный округ	103,0	102,1	101,6	н/д
Красноярский край	105,8	102,9	101,0	н/д

Как видно из данных таблицы 2.1 темп экономического развития замедлился, хотя потери Красноярского края меньше, чем по России в целом, но больше, чем в Сибирском федеральном округе.

Характеристика уровня развития транспортных перевозок в целом дана в п.1.1 настоящего дипломного проекта. Здесь же только можно повторить основные выводы:

- общий объем перевезенных грузов в целом по отрасли растет очень медленно, а число перевезенных пассажиров вообще сократилось;
- объемы авиаперевозок воздушным транспортом растут быстрее, чем отрасль в целом: грузовые перевозки воздушным транспортом выросли в 2 раза, пассажирские перевозки воздушным транспортом – в 4,47 раза;
- доля воздушного транспорта в общем объеме грузооборота – 5% (в т.ч. в международном сообщении – 4%), доля объема перевезенного груза – 1,2%;
- доля воздушного транспорта в пассажирообороте – 41,3%: 65,4% пассажирооборота – это международные перевозки и только 34,6% – внутренние.
- в сравнении с ведущими странами мира уровень развития воздушного транспорта в России намного ниже как по грузовым, так и по пассажирским авиаперевозкам;
- продолжает сокращаться количество действующих российских аэропортов и аэродромов гражданской авиации (преимущественно за счет объектов ре-

гионального уровня, переводимых в ранг посадочных площадок);

- сложилась искаженная сеть авиамаршрутов – две трети всех внутрироссийских авиаперелетов пассажиров осуществляются через Москву, что снижает эффективность и качество обслуживания граждан;

- в Красноярском крае с 2005 по 2013 год объем перевозимых грузов вырос на 1,7%, а грузооборот – на 21,5%, тогда как общее количество перевезенных пассажиров снизилось на 59,3%, а пассажирооборот упал на 23,7%;

- в Красноярском крае доля воздушных перевозок в грузообороте - 0,03% (ниже среднероссийского уровня), в пассажирообороте – 51,5%, (выше среднероссийского уровня, что объясняется удаленностью отдельных территорий края).

Еще один фактор – изменение тарифов и цен на топливо приведен в таблице 2.2 и на рисунке 2.1.

Таблица 2.2 – Индексы цен за 2011 – 2014 гг., % к предыдущему году

Показатели	2011	2012	2013	2014
Стоимость полета в салоне экономического класса самолета	110,4	109,7	107,5	102
Тариф грузоперевозок воздушным транспортом	104,2	118,1	108,9	103,1
Нефть	114,7	129,1	107,1	108
Бензины	122	109,8	103,5	107,4
Топливо дизельное	132,6	128	107,9	102,4

Как показывают данные, за 2011 – 2014 гг. стоимость полета в салоне экономического класса выросла в 1,32 раза, тариф на грузовые перевозки воздушным транспортом – в 1,38 раза, тогда как цена на нефть увеличилась в 1,71 раза, на бензины различных марок – в 1,49 раза, а на дизельное топливо – в 1,88 раза. Рост основного элемента издержек – топлива – опережает рост конечной стоимости для потребителя, что приводит к снижению общей рентабельности этого вида деятельности для авиакомпаний.



Кроме того, следует отметить, что доля расходов населения на транспортные услуги в целом невысока (таблица 2.3) и сокращается по всем группам.

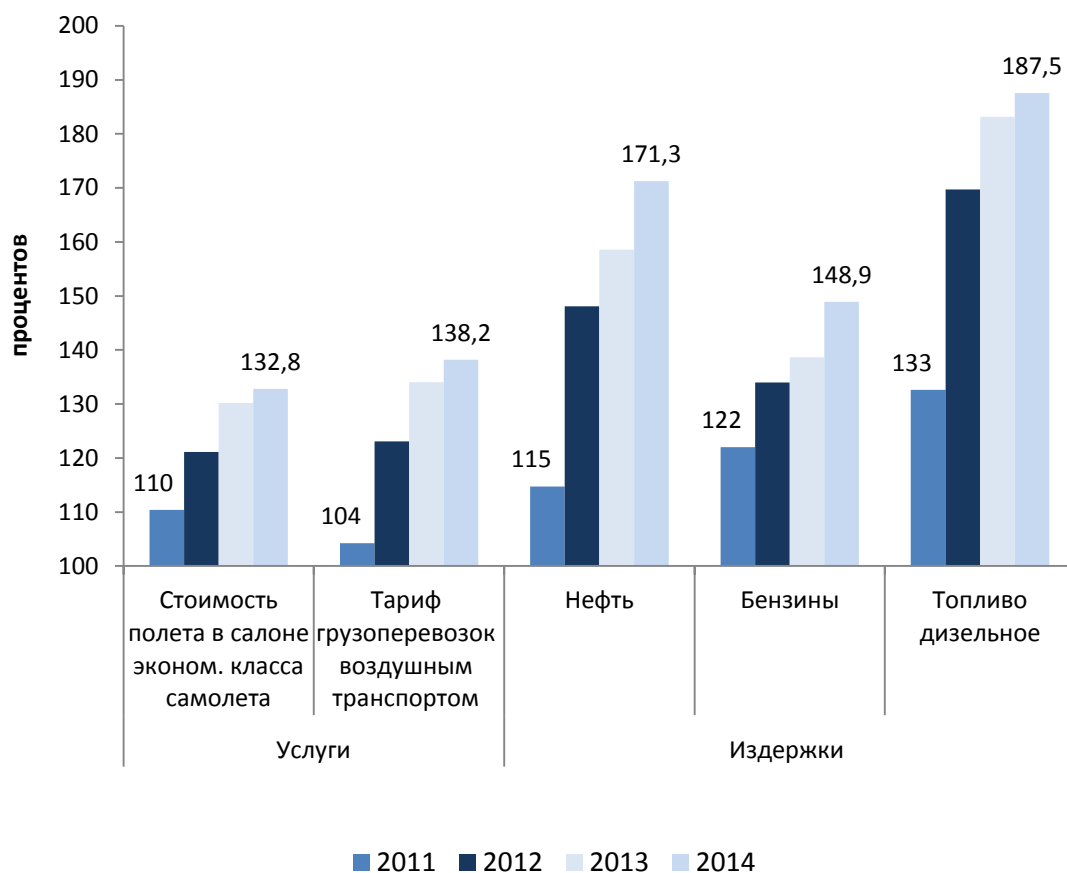


Рисунок 2.1 – Динамика цен за 2011 – 2014 гг., % по сравнению с 2011 г.

Таблица 2.3 – Доля потребительских расходов на транспортные услуги по 10-процентным группам населения за 2011 – 2014 гг., % к итогу

Годы	Пер- вая	Вто- рая	Тре- тья	Чет- вер- тая	Пя- тая	Шес- тая	Седь- мая	Вось- мая	Де- вятая	Де- сятая
2011	3,6	3,6	3,7	3,6	3,1	3,4	3,1	3,1	2,7	2,1
2012	3,4	3,5	3,5	3,3	3,2	3,3	3	2,9	2,8	1,7
2013	3,2	3,3	3,5	3,2	3,2	3,4	3,1	2,7	2,5	1,8
2014	3	3,1	3,1	3	3	3	3,2	2,5	2,6	1,8

Однако, пассажирские авиаперевозки – это не только поездки за счет самого потребителя, но и деловые поездки. Поэтому складывается двоякая ситуация: потребители, оплачивающие перелеты за счет собственных средств к цене

чувствительны, тогда как пассажиры в деловых поездках безразличны к изменению цены.

При оценке технологических факторов следует принять во внимание следующее. Во-первых, общее количество гражданских воздушных судов с 2000 года выросло на 20% до 6,5, тыс. ед. (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Наличие гражданских воздушных судов в России за 2000 – 2013 гг., тыс. ед. на конец года

Показатели	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Наличие гражданских воздушных судов, тыс.	6,5	5,5	6	6,2	6,2	6,6
в том числе эксплуатационные	...	2,5	2,4	2,6	2,7	2,8
Возрастная структура парка – всего, %	100	100	100	100	100	100
в том числе находятся в эксплуатации, лет:						
до 5	1	1,3	5,4	19,8	7,8	16,9
5,1 - 15	56,9	11,7	23,8	22,8	5	21,5
15,1 - 30	40,4	68	59,7	57,2	56,9	40,1
более 30	1,7	19	11,1	0,2	30,3	21,5

В структуре парка до 2013 году более 86,9% судов находились в эксплуатации более 15%, а треть судов – более 30 лет. В 2013 ситуация улучшилась, порядка 17% судов были новыми, а доля судов старше 15 лет сократилась до 61,6%.

Показатели уровня износа и объема инвестиций приведены в таблице 2.5. Таблица 2.5 – Показатели износа и уровня инвестиций в авиаперевозках в России за 2000 – 2013 гг., %

Показатели	2010	2011	2012	2013
Степень износа основных средств в транспорте, всего %	36	37,1	32,9	34,7
в том числе на воздушном транспорте	47,7	45	39	40,9
Индексы физического объема инвестиций в основной капитал	104,6	128,1	94,0	93,1
в том числе на воздушном транспорте	147,6	88,3	140,8	112,7

Как показывает анализ данных, в среднем уровень износа основных средств в сфере транспорта находится на уровне 30-40%, тогда как в авиаперевозках этот показатель выше, но имеет тенденцию к снижению.

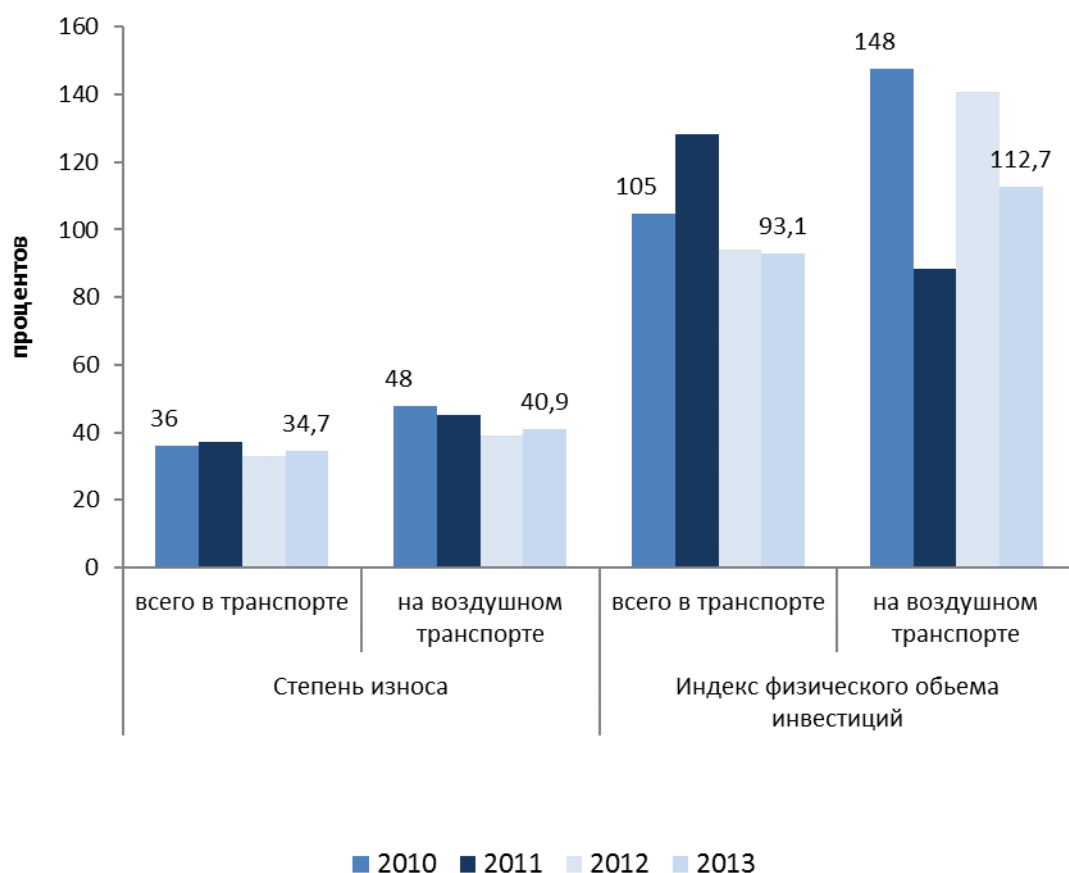


Рисунок 2.2 – Динамика показателей износа и уровня инвестиций в авиаперевозках в России за 2000 – 2013 гг., %

Объем инвестиций на авиаперевозках выше, чем на транспорте в целом, т.е. эта сфера является инвестиционной привлекательной и достаточной финансируется.

Кроме того, в 2013 году было введено 411 тыс. кв. м взлётно-посадочных полос, что выше уровня 2012 года. Пропускная способность аэровокзалов увеличилась на 1050 человек / час (таблица 2.6). Но на приарктических территориях РФ и Красноярского края восстановление аэропортов и аэродромов происходит медленно.

При всех значительных вложениях в отрасль имеется существенное отставание инфраструктуры и оборудования аэропортов от уровня развития меж-

дународной гражданской авиации, отставание во внедрении рекомендованных Международной организацией гражданской авиации современных средств и технологий в сфере организации воздушного движения, систем автоматической посадки и других радиотехнических систем. Остаются нерешенными пока и проблемы аэронавигационного обслуживания, что препятствует повышению качества обслуживания воздушного движения.

На технологический уровень отрасли влияет и структура парка воздушных судов (рисунок 2.3). Среди воздушных судов отечественного производства преобладают вертолеты (54,7%), АН-2 – 16,6%, затем с большим отрывом идет АН-24 – 4,4%. Среди судов иностранного производства в эксплуатации находятся Боинги -737 (18,3%), вертолеты – 19,3% А-320 (112) и А-319 (6,7%).

Таблица 2.6 – Ввод в действие основных производственных мощностей воздушного транспорта в России за 2000 – 2013 гг.

Показатели	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Взлетно-посадочные полосы с твердым покрытием, тыс. кв. м	567,4	162,2	143,8	937,8	179,2	411,1
Аэровокзалы, пропускная способность (пассажи-ров/час), человек	370	740	1949	2638	4437	1050

Производство авиационной техники в России приведено в таблице 2.7. в 2013 году выпуск гражданский самолётов составил 102 ед., вертолетов – 68 шт.

В условиях импортозамещения вопрос увеличения собственного производства становится особенно острым. Импорт из стран СНГ вырос в 2,43 раза, тогда как из стран дальнего зарубежья – в 1,47 раза. Зачастую закупаются зарубежные или бывшие в употреблении суда, что негативно сказывается на развитии отечественной авиастроительной промышленности. Существует потребность в разработке современных топливо-эффективных воздушных судов для эксплуатации в условиях Крайнего Севера.

Не существует сегмента альтернативных видов воздушных судов (беспилотные летательные аппараты, амфибии, экранопланы, аэросани и т.п.).

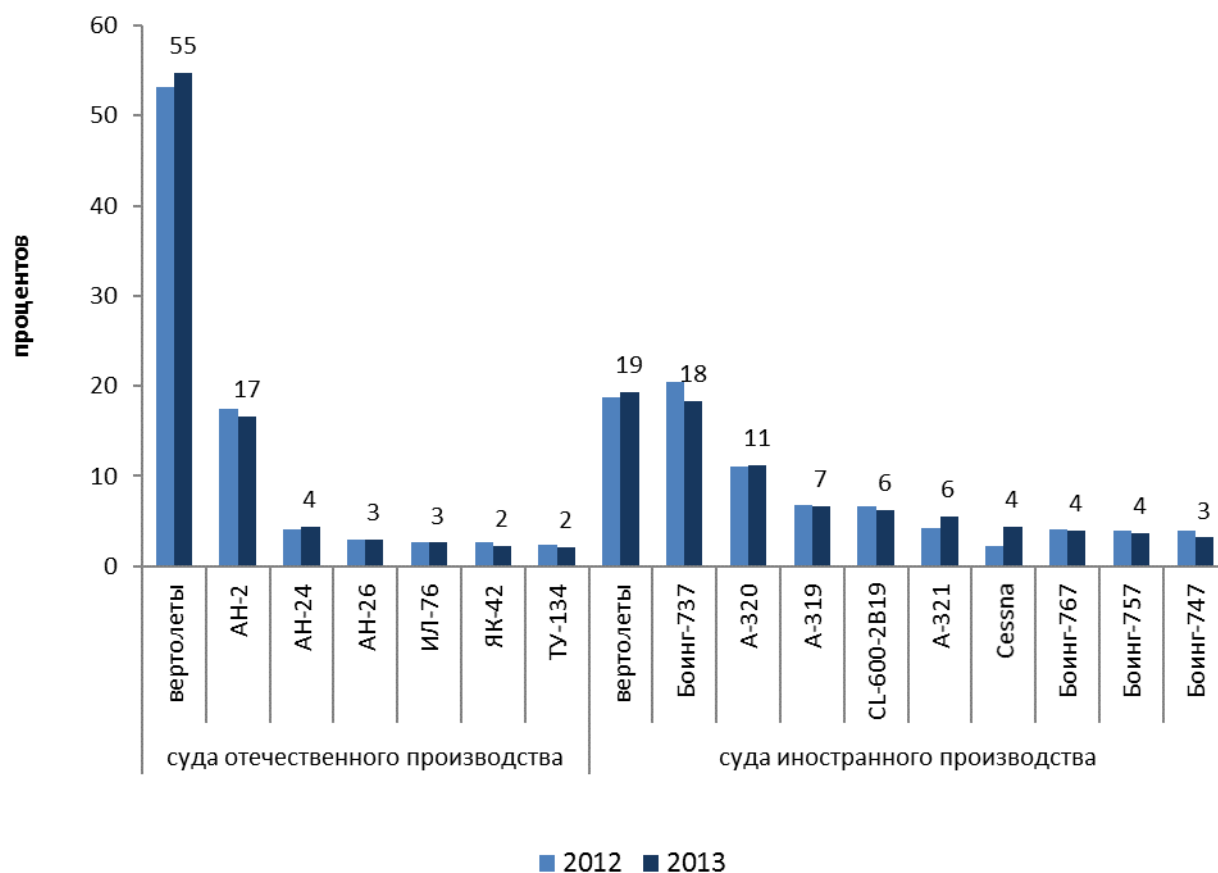


Рисунок 2.3 – Структура парка воздушных судов в России за 2012 – 2013 гг., % от общего количества судов

Таблица 2.7 – Производство и импорт воздушных судов в России за 2000 – 2013 гг.

Показатели	2010	2011	2012	2013
Внутреннее производства воздушных судов, ед.				
гражданские самолеты	12	22	18	102
вертолеты	98	64	38	68
Импорт авиационной техники из стран СНГ, млн. долл. США	86,3	207	101	210
Импорт авиационной техники из стран дальнего зарубежья, млн. долл. США	3809	5786	4724	5628

Еще одной чертой технологического состояния являются показатели безопасности (таблица 2.8). Показатели безопасности на транспорте ухудшаются.

Таблица 2.8 – Число происшествий на воздушном транспорте и пострадавших в них за 2010 – 2013 гг.

Показатели	2010	2011	2012	2013
Число происшествий	24	38	38	30
Погибло, человек	34	139	90	102
Ранено, человек	112	109	52	26

Трагические происшествия на борту самолетов внутри страны и аналогичные происшествия за рубежом привели к беспрецедентному повышению уровню безопасности в крупнейших аэропортах страны. Оснащение новейшей техникой для повышения безопасности полетов происходит и в более мелких аэропортах, что сказывается на тарифах на авиаперевозки.

Транспортные происшествия негативно влияют на экономическое развитие страны. По оценкам экспертов, ежегодные потери от транспортных происшествий достигают 8% валового внутреннего продукта [1].

Оценивая воздействие политических факторов следует отметить, что в России принята и выполняется федеральная целевая программа «Развитие транспортной отрасли в России до 2020 года [1] и Транспортная стратегия Российской Федерации [4], в которых для решения проблем в авиатранспорте предполагается:

- развитие сети внутрироссийских узловых аэропортов;
- развитие сетей региональных и местных аэропортов;
- развитие сети крупных международных узловых аэропортов.

Предоставляются субсидии из федерального бюджета на осуществление региональных воздушных перевозок [2]. На территории Красноярского края этот перечень субсидируемых маршрутов попадают Байкит, Ванавара, Игарка, Козьмодемьянск, Мотыгино, Северо-Енисейск, Туруханск, Хатанга, Тура, Подкаменная

Тунгуска при условии, что аэропорты назначения находятся в других регионах. В Красноярском крае действует государственная программа «Развитие транспортной системы» [5]. Создаются федеральные казённые предприятия («Аэропорты Севера», «Аэропорты Красноярья», «Аэропорты Чукотки»). Все эти меры должны способствовать развитию отрасли.

В сводном виде все факторы внешней среды обобщены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Факторы внешней среды, влияющие на деятельность ГП КК «КрасАвиа»

Факторы внешней среды	Позитивное влияние	Негативное влияние
Экономические	<p>Темп роста отрасли авиаперевозок опережает среднеотраслевые показатели</p> <p>Высокая доля воздушного транспорта в пассажироперевозках, в Красноярском крае – выше среднероссийского уровня</p> <p>Возможности развития пассажирский перевозок за счет деловых поездок</p>	<p>Замедление темпов экономического роста в России и в Красноярском крае</p> <p>Медленный рост показателей транспортной отрасли в целом</p> <p>Низкая доля воздушного транспорта в грузоперевозках, Красноярский край – ниже среднероссийского уровня</p> <p>Низкий уровень развития авиаперевозок в сравнении с ведущими странами мира</p> <p>Сокращение количества действующих аэропортов, преимущественно региональных</p> <p>Искаженная сеть авиамаршрутов (через Москву)</p> <p>Опережающий рост цен на топливо надо ценами на пассажирские перевозки и тарифами на грузовые</p> <p>Чувствительность индивидуальных потребителей к цене</p> <p>Сокращение удельного веса транспортных услуг в структуре потребительских расходов</p>
Технологические	<p>Приемлемый уровень износа воздушных судов</p>	<p>Низкая доля судов отечественного производства</p>

## Окончание таблицы 2.9

Факторы внешней среды	Позитивное влияние	Негативное влияние
Технологические	Возрастная структура воздушных судов Активное обновление парка воздушных судов	Рост импорта, ограничения на импорт Высокий уровень транспортных происшествий, рост расходов на безопасность Недостаточный уровень развития инфраструктуры и аэронавигации Отсутствие отечественных разработок для Крайнего Севера Отсутствие отечественных разработок альтернативных воздушных судов
Политико-правовая среда	Наличие федеральной целевой программы развития транспортной отрасли, Транспортной стратегии То же на уровне Красноярского края Создание казенных предприятий для ведения аэропортовой деятельности	Слабый учёт природно-климатических, социально-экономических и технологических особенностей жизнедеятельности на просторах Арктической зоны РФ, в том числе при планировании транспортных потоков
Экологическая среда		Зависимость от погодных и климатических условий Территориально сложное размещение населенных пунктов, полезных ископаемых и природных, водных ресурсов

В таблице 2.10 экспертным методом поведена оценка факторов внешней среды. Если фактор положительно воздействует на деятельность организации, то указывается направленность «+1». Если фактор ухудшает условия осуществления деятельности предприятия, то указывается отрицательная направленность «-1». Для оценок важности фактора для предприятия используется шкала: 10 – высокая важность; 5 - умеренная важность; 1 - фактором можно пренебречь.



Таблица 2.10 – Оценка факторов внешней среды для ГП КК «КрасАвиа»

Факторы	Событие / фактор	Характер содержания воздействия фактора	Вероятность проявления	Важность, баллов	Влияние, баллов
Экономические	Спад экономического роста в целом	-1	0,7	7	-4,9
	Спад в транспортной отрасли	-1	0,8	7	-5,6
	Опережающий рост цен на топливо	-1	1	8	-8
	Изменение структуры потребительских расходов	-1	1	8	-8
	Сокращение количества действующих региональных аэропортов	-1	0,8	10	-8
	<b>Итого экономические факторы</b>				<b>-34,5</b>
Технологические	Импортозамещение, расширение внутреннего производства воздушных судов	1	0,6	7	4,2
	Развитие инфраструктуры перевозок	1	0,2	6	1,2
	Рост расходов на безопасность	-1	0,8	8	-6,4
	Обновление парка воздушных судов	1	0,2	5	1
	<b>Итого технологические факторы</b>				<b>0</b>
Политико-правовые	Налоговая политика	-1	0,6	4	-2,4
	Наличие федеральных программ и бюджетного финансирования	1	0,9	8	7,2
	Кредитная политика государства	-1	0,4	6	-2,4
	Правительственная стабильность	1	0,3	5	1,5
	Международная политика	-1	0,4	4	-1,6
	<b>Итого политико-правовые факторы</b>				<b>2,3</b>
Природно-экологические	Учет природных и климатических факторов	11	0,7	8	-5,6
	<b>Итого природно-экологические факторы</b>				<b>-5,6</b>

Исследуя результаты таблицы 2.10 можно сделать вывод, что особое внимание следует уделять экономическим факторам, которые в настоящее время на деятельность организации могут повлиять негативно. Существенное влияние оказывают природные факторы.

Технологические факторы в сумме дают оценку, равную нулю, так как влияние различных факторов уравнивает друг друга. Политические и правовые факторы создают возможности для развития.

В качестве ближайшего окружения организации рассмотрены потребители, поставщики и конкуренты.

Структура потребителей авиационных услуг на территории северных районов Красноярского края представлена на рисунке 2.4.

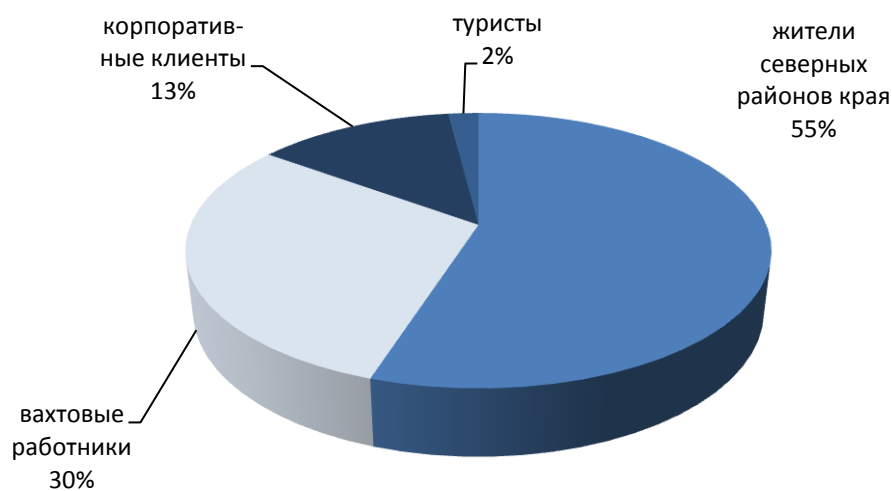


Рисунок 2.4 – Структура потребителей авиационных услуг ГП КК «КрасАвиа» на территории северных районов Красноярского края, %

Стоимость услуг, оказываемых корпоративным клиентам приведен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Сумма контрактов по компаниям-конкурентам в 2015 г., руб.

Организации	Сумма, руб	Уд. вес, %
ГП КК "КрасАвиа"	1 586 572 816	39,6
ООО "АэроГео"	1 002 329 518	25,0
ОАО "Авиакомпания "Таймыр"	924 949 476	23,1
ОАО "Турухан"	488 128 172	12,2
Итого	4 001 979 982	100,0

Оценивая состав корпоративных клиентов (рисунок 2.5) следует отметить, что основным клиентов ГП КК «КрасАвиа» является ОАО «Роснефть» - 913 млн. рублей в 2015 году. Оказываются услуги Краевой клинической боль-

нице (77 млн. рублей), а также Центру управления проектом «Восточная Сибирь – Тихий океан» (59 млн. рублей), Почте России.

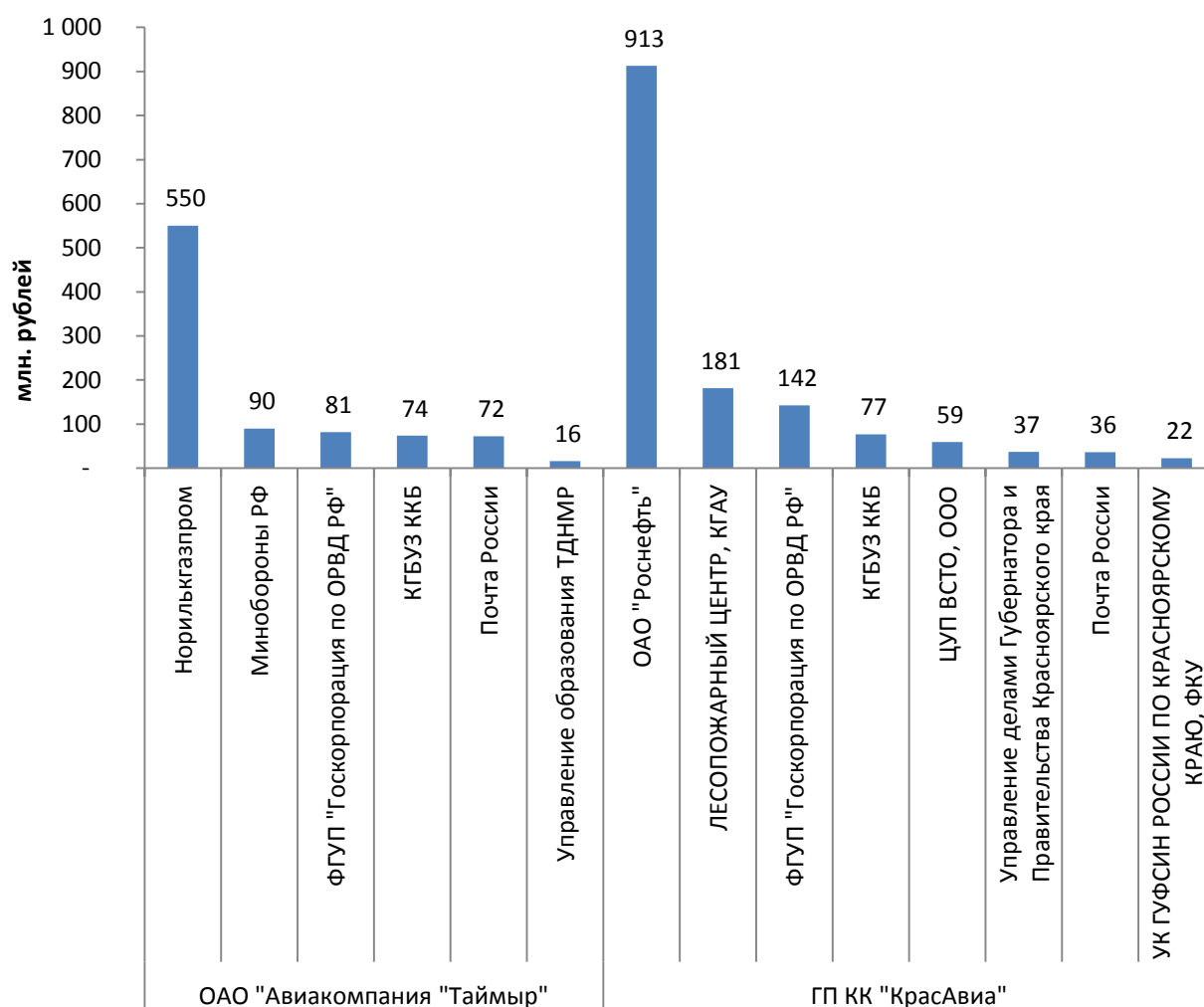


Рисунок 2.5 – Структура корпоративных клиентов ГП КК «КрасАвиа» и ОАО «Авиакомпания «Таймыр», %

Основной конкурент по пассажирским самолетным перевозкам – ОАО «Авиакомпания «Таймыр» – оказывает услуги ОАО «Норильскгазпром», Минобороны РФ, Почте России и Краевой клинической больнице.

Сумма корпоративных контактов у ГП КК «КрасАвиа» составила в 2015 году 1 467 764 тыс. рублей, тогда как у ОАО «Авиакомпания «Таймыр» - 924 949 тыс. рублей.

Структура корпоративных клиентов по двум другим компаниям-конкурентам приведена на рисунке 2.6.

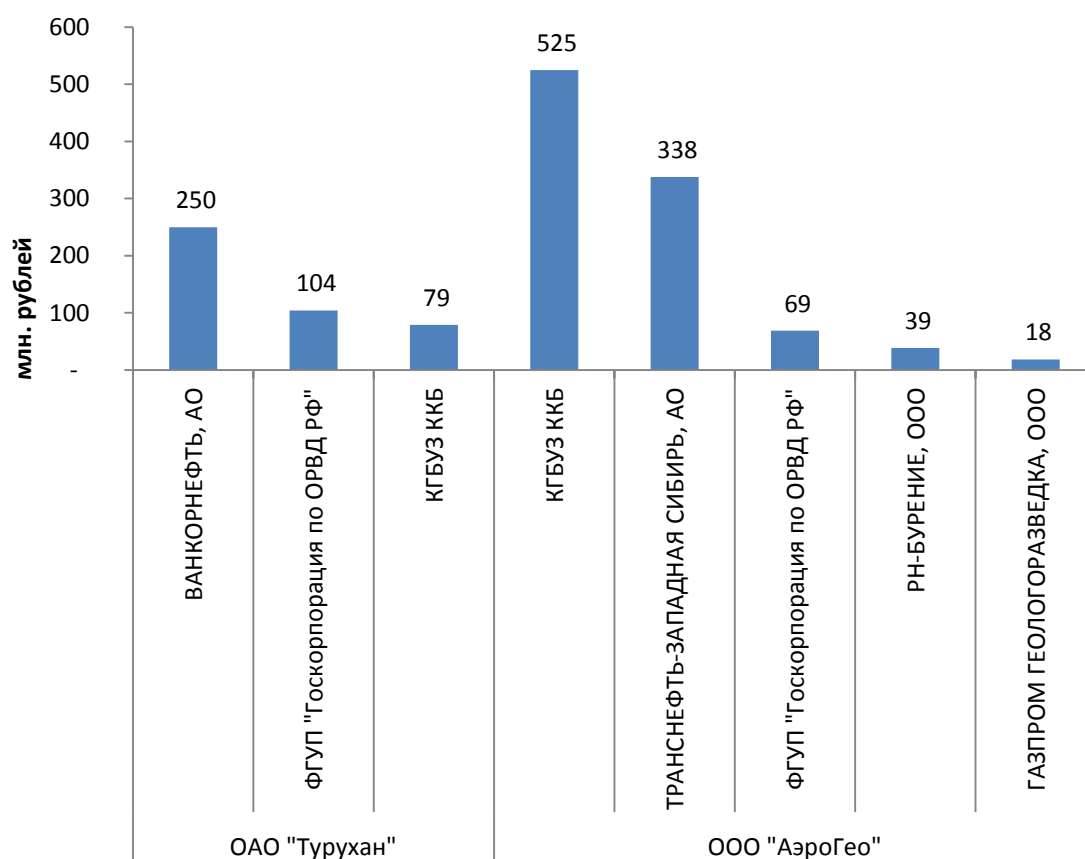


Рисунок 2.6 – Структура корпоративных клиентов ОАО «Турухан» и ООО «АэроГео», млн. руб.

Крупнейшими клиентами для ОАО «Турухан» является ОАО «Ванкорнефть», для ООО «АэроГео» – Красноярская краевая клиническая больница и АО «Транснефть – Западная Сибирь».

Основными поставщиками ГП КК «КрасАвиа» являются ОАО «Красноярскнефтепродукт» и ООО «ТЗК «Аэрофьюэлз» – топливо, ООО «Полет-сервис» – бортовое обслуживание, Уральский завод гражданской авиации – ремонт и техническое обслуживание судов.

Каждый из факторов микроокружения оценивался экспертами по балльной шкале: 1) – фактор не проявляется; 2) – фактор проявляется слабо; 3) – фактор четко проявляется. Анализ факторов непосредственного окружения приведен в таблице 2.11.

Таблица 2.12 – Анализ факторов внутренней среды ГП КК «КрасАвиа»

Факторы внутренней среды	Признак появления фактора	Оценка фактора (1-3)	Прогноз развития (-1, 0, +1)
<b>Конкуренты</b>			
1. Число и мощность предприятий	1 мощный конкурент 2 сильных конкурента	3	0
2. Унифицированность сервисных услуг	Практически одинаковый набор сервисных услуг	2	-1
3. Изменение спроса	Аналогично	2	1
4. Степень стандартизации товара	Стандартизация высокая с небольшими изменениями	1	0
5. Барьеры ухода с рынка	Высокие издержки переключения на смежный рынок	1	-1
6. Барьеры проникновения на рынок	Высокие издержки для проникновения на рынки	2	1
7. Ситуация на смежных рынках	Средний уровень конкуренции	2	1
8. Стратегии конкурирующих предприятий	Стимулирование сбыта	2	1
8. Привлекательность рынка	Рынок привлекателен Есть достойные конкуренты	3	0
<b>Итого</b>			<b>5</b>
<b>Потребители</b>			
1. Статус покупателя	Население, крупные организации	1	1
2. Значимость товара для покупателя	Высокая	1	0
3. Стандартизация товара	Стандартизация высокая с небольшими изменениями	2	1
<b>Итого</b>			<b>3</b>
<b>Поставщики</b>			
1. Ключевые поставщики	Высокая концентрация	3	0
2. Стратегия поставщиков	Стимулирование сбыта	2	1
<b>Итого</b>			<b>2</b>
<b>Потенциальные конкуренты</b>			
1. Барьеры для входа на рынок	Высокие барьеры для входа	2	1
2. Доступ к каналам распределения	Собственные каналы распределения	1	0
<b>Итого</b>			<b>2</b>

Среди акторов внутренней среды наиболее значимыми являются действия конкурентов, затем – потребителей и в последнюю очередь – поставщиков.

Проведем далее оценку внутреннего потенциала ГП КК «КрасАвиа».

## 2.2 Оценка внутреннего потенциала и финансовой результативности деятельности ГП КК «КрасАвиа»

Основные виды проводимых работ и оказываемых услуг и динамика объёмов продаж по ним представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Основные показатели деятельности ГП КК «КрасАвиа» за 2012 – 2014 гг.

Показатели	2012	2013	2014	Изменение (+,-)	Темп прироста, %
Выручка от продаж, всего, млн. руб.	2 058	1 358	1 714	-344	- 16,7
в том числе					
пассажирские перевозки самолетами и вертолетами	1 175	778	1 027	-148	- 12,6
доставка почты и грузов	465	303	342	-122	- 26,3
аварийно-санитарные работы	94	65	73	-21	- 22,6
доставка грузов и перевозки в места реализации инвестиционных проектов	307	200	255	-51	- 16,8
прочее	17	12	16	-1	- 4,0
Количество перевезенных пассажиров, чел.	174 070	141 330	174 119	49	0,03
Общий налет, часов	22 793	19 998	21 998	-795	- 3,5

С 2012 года выручка компании сократилась на 344 млн. рублей с 2 058 млн. рублей до 1 714 млн. рублей, что составило -16,7%. Динамика, как видно на рисунке 2.7, была неравномерной.

За тот же периоды объем пассажирских перевозок сократился на 12,6%, доставка почты и грузов – на 26,3%, на 16,8% сократились доходы от доставки

грузов и перевозок в места реализации инвестиционных проектов.



Рисунок 2.7 – Динамика выручки ГП КК «КрасАвиа» за 2012 – 2014 гг., млн. руб.

Количество перевезенных пассажиров практически не изменилось, на 3,5% сократился общий налет часов.

Анализируя данные в таблице 2.13 можно проследить изменение структуры реализуемых работ и услуг за последние три года.

Следует отметить, что доля пассажирских перевозок выросла (с 57,1% до 59,9%). При этом сократилась доля доходов от доставки почты и грузов (с 22,6% до 20%), а доля перевозок по инвестиционным проектам осталась практически без изменений (рисунок 2.8).

Очевидно, что растущим и перспективным направлением являются именно пассажирские перевозки и расширение объема доставки грузов и перевозки в места реализации инвестиционных проектов.

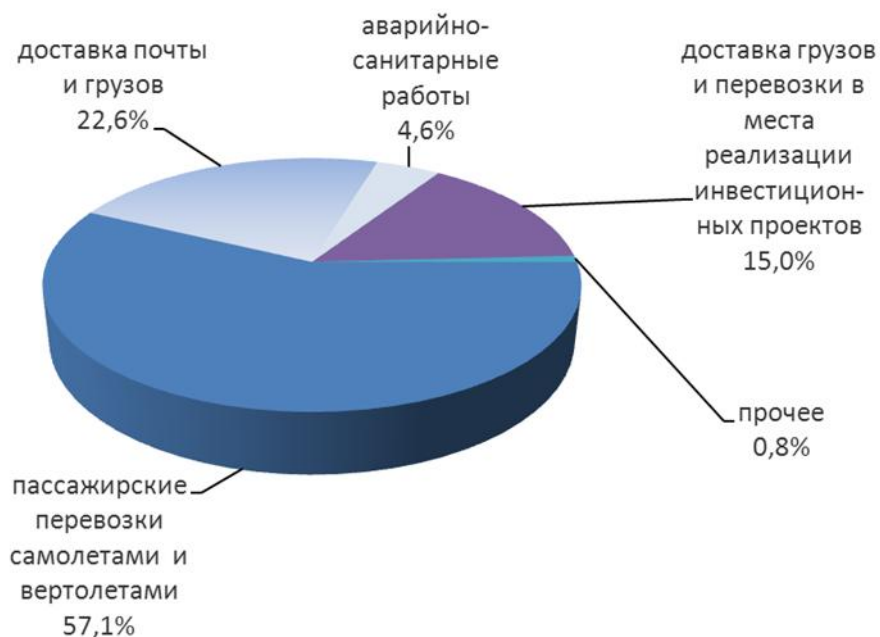


Рисунок 2.8 – Структура выручки ГП КК «КрасАвиа» за 2014 гг., %

Одним из главных показателей экономической характеристики предприятия является количество перевезенных пассажиров. В таблице 2.14 проведен анализ объема оказанных предприятием услуг по данному направлению деятельности за 2012 – 2014 гг.

Таблица 2.14 – Количество перевезенных пассажиров в 2012-2014 гг. по основным направлениям, чел.

Направление	2012	2013	2014	Изменение (+,-)	Темп прироста, %
Норильск	71 121	49 864	62 683	-8 438	-11,9
Хатанга	21 524	15 517	17 412	-4 113	-19,1
Тура	39 707	28 790	36 565	-3 142	-7,9
Енисейск	12 398	8 683	12 362	-36	-0,3
Барнаул	5 787	3 854	5 398	-389	-6,7
Горно-Алтайск	12 812	9 876	14 104	1 291	10,1
Кызыл	9 794	7 689	7 661	-2 133	-21,8
Байкит	926	14 975	16 890	15 964	1724,1
Новорыбное		2 081	1 045	1 045	-
Всего	174 070	141 330	174 119	49	0,0



Из таблицы 2.14 видно, что основная доля всего объема перевозок приходится на маршруты Красноярск - Норильск, Красноярск - Тура, Красноярск - Хатанга, Красноярск - Байкит, Красноярск - Горно-Алтайск.

Данные направления являются основными доходобразующими воздушными линиями для ГК КК «КрасАвиа». Исходя из анализа авиаперевозок на рейсах Красноярск - Хатанга, Красноярск - Тура, Красноярск - Енисейск в определенные периоды сезонов (распутица и т.д.) существовал неудовлетворенный спрос, который не смогли решить авиакомпании-конкуренты. Применяя неценовые факторы конкуренции (удобное для пассажиров расписание полетов, улучшенный сервис, высокую регулярность и безопасность полетов) авиакомпания «КрасАвиа» с 2013 г. стала основным авиаперевозчиком на указанных авиалиниях.

Что касается структуры авиаперевозок авиакомпании, то здесь можно привести следующие данные (см. таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Динамика авиаперевозок по основным направлениям за 2012 – 2014 гг.

Показатели	2012	2013	2014	Изменение (+,–)	Темп при- роста, %
Пассажиры, чел.	174 070	141 330	174 119	49	0,0
Груз, т	461,5	499,4	368	-94	-20,3
Почта, т	208,5	238	184	-24	-11,7

Структура коммерческой загрузки в 2014 г. осталась такой же как в 2013 г., но сократились объемы грузовых перевозок – на 20,3%, почтовых – на 11,7%. ГП КК «КрасАвиа» имеет в своем парке грузопассажирский самолет Ан-26-100, который позволяет путем конвертации грузового салона в пассажирский и наоборот оптимизировать перевозку пассажиров и груза одновременно.

На конец 2014 года численность работающих составила 865 человек (Таблица 2.16), сократившись по сравнению с 2013 годом на 5 человек или на

0,6%. В связи с увеличением количества единиц летной техники выросло количество работников летной эксплуатации.

Таблица 2.16 – Динамика среднесписочной численности работающих ГП КК «КрасАвиа» за 2013 – 2014 гг., чел.

Показатели	2013	2014	Изменение (+,–)	Темп прироста, %
Списочная численность	870	865	-5	-0,6
из них:				
летная эксплуатация	376	480	104	27,7
техническая эксплуатация	327	325	-2	-0,6
аппарат управления	55	60	5	9,1
По категориям:				
руководители	86	90	4	4,7
специалисты и служащие	471	525	54	11,5
сотрудники основного состава	313	250	-63	-20,1

Показатели использования ресурсов ГП КК «КрасАвиа» приведены в Таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Показатели использования ресурсов ГП КК «КрасАвиа» за 2013 – 2014 гг.

Показатели	2013	2014	Изменение (+,–)
Период оборота активов, дней	431	365	- 66
Длительность производственного цикла, дней	27	21	- 6
Период оборота дебиторской задолженности, дней	50	43	- 6
Длительность операционного цикла, дней	76	64	- 12
Период оборота кредиторской задолженности, дней	98	22	- 76
Длительность финансового цикла, дней	- 22	43	64
Фондоотдача, руб./ руб.	0,36	0,40	0,04
Затратоотдача, руб./ руб.	0,814	0,787	- 0,027
Выработка, руб./ чел.	1 561	1 982	420,31

Фондоотдача выросла благодаря росту объема продаж. Затратоотдача сократилась, выработка выросла.

Период оборота активов находится на уровне 365 дней, снизившись в 2014 году на 66 дней. Операционный цикл составляет 64 дня, кредиторская задолженность гасится в течение 22 дней, таким образом, чистый финансовый цикл предприятия составляет в 2014 году 43 дня вместо -22 дней в 2013 году.

По данным финансовой отчетности за 2014 год выручка составила 1 714,1 млн. рублей, что выше уровня 2013 года на 26,2% (Таблица 2.18).

Таблица 2.18 – Динамика финансовых результатов деятельности ГП КК «КрасАвиа» за 2013 – 2014 гг., тыс. руб.

Показатель	2013		2014		Изменение (+, -)	Темп прироста, %
	тыс. рублей	% от выручки	тыс. рублей	% от выручки		
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	1 358 341	100,0	1 714 106	100,0	355 765	26,2
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	1 669 193	122,9	2 179 222	127,1	510 029	30,6
Валовая прибыль	- 310 852	-22,9	- 465 116	-27,1	- 154 264	49,6
Управленческие расходы	138 527	10,2	161 665	9,4	23 138	16,7
Прибыль от продаж	-449 379	-33,1	-626 781	-36,6	- 177 402	39,5
Проценты к уплате	5 943	0,4	11 908	0,7	5 965	100,4
Прочие доходы	492 648	36,3	591 016	34,5	98 368	20,0
Прочие расходы	90 737	6,7	105 922	6,2	15 185	16,7
Прибыль до налогообложения	-53 411	-3,9	-153 595	-9,0	- 100 184	187,6
Текущий налог на прибыль		0,0		0,0	-	-
Чистая прибыль	-42 667	-3,1	-126 102	-7,4	- 83 435	195,5

Затраты на производство и реализацию продукции, отражаемые в финансовой отчетности, выросли с 1 669,2 млн. рублей до 2 179,2 млн. рублей или на 30,6%. Убыток от продаж находится на уровне 626 781 тыс. рублей в год, а чистый – на уровне 126 102 тыс. рублей (Рисунок 2.9).

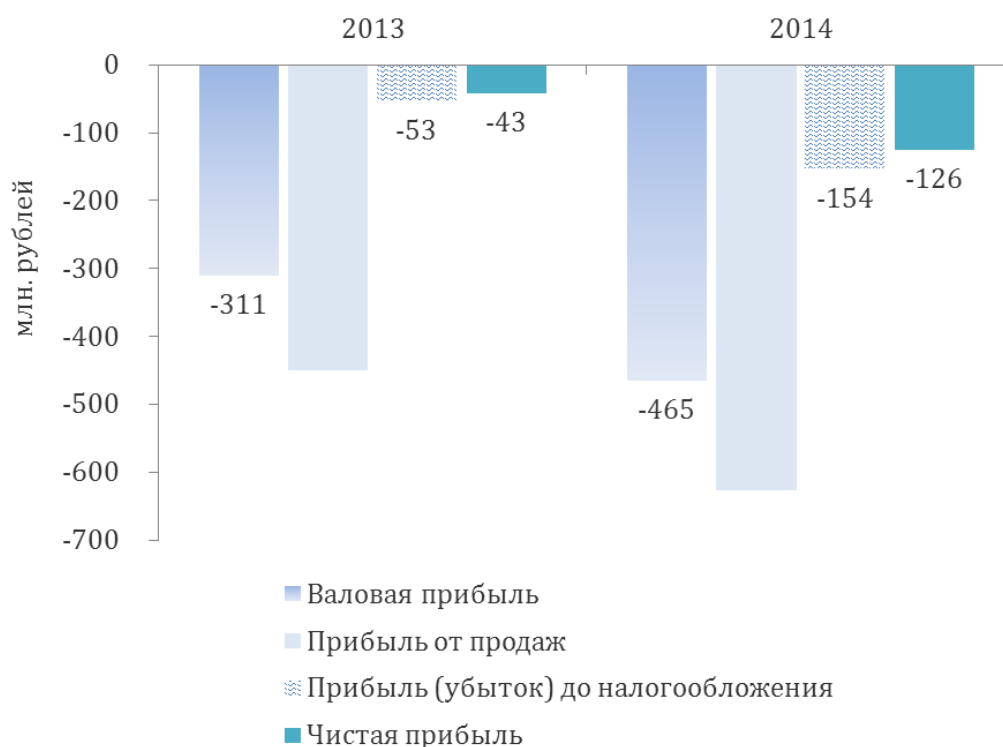


Рисунок 2.9 – Динамика финансовых результатов деятельности ГП КК «КрасАвиа» за 2013 – 2014 гг., млн. руб.

Более быстрый рост себестоимости привел к тому, что валовый убыток вырос в 1,49 раза, а рост управленческих расходов способствовал росту убытка от продаж в 2013 году выше уровня прошлого года в 1,39 раза.

По состоянию на 31 декабря 2014 года общая величина имущества предприятия составила 1 799 385 тыс. рублей. В структуре активов преобладают вложения во внеоборотные активы: их доля в 2014 году находилась на уровне 67,2%. Основная часть внеоборотных активов – основные средства. В структуре оборотных активов преобладают запасы – 13,9% всего имущества.

Финансирование деятельности ведется за счет собственного и долгосрочного заемного капиталов. Доля собственного капитала в 2012 году составляла 43,9%, в 2014 году – 35,9%. Главный источник собственного капитала – уставный капитал, который увеличивается за счет взносов собственника – Красноярского края, предназначенных для покрытия убытков предприятия.

Долгосрочные источники в капитале предприятия появились только в 2013 году, в связи с тем, что компания приобрела воздушные суда на условиях

финансового лизинга. Сумма лизинговых договоров в 2014 году составила 520 153 тыс. рублей или 28,9% капитала предприятия. В составе краткосрочных заемных средств преобладает краткосрочная кредиторская задолженность – 52,5% суммы капитала в 2012 году и 25,1% в 2014 году.

Финансовые коэффициенты приведены в Таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Финансовые коэффициенты ГП КК «КрасАвиа» за 2013 – 2014 гг.

Показатель	2012	2013	2014
Коэффициент общей ликвидности	0,78	1,51	1,06
Коэффициент срочной ликвидности	0,28	0,74	0,43
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,08	0,19	0,04
Коэффициент автономии	0,66	0,46	0,36
Коэффициент финансовой зависимости	1,52	2,17	2,78
Рентабельность активов по прибыли от продаж, %	-13,9	-27,6	-36,1
Рентабельность продаж, %	-8,9	-33,1	-36,6
Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, %	-3,8	-5,5	-19,5

Коэффициенты ликвидности в 2013 году выросли, в 2014 году снизились. Так, коэффициент общей ликвидности вырос с 0,78 до 1,06, что говорит о достаточности имеющихся текущих активов для погашения краткосрочных обязательств: на каждый рубль краткосрочных обязательств приходится 1,06 рубля текущих активов. Деньгами и дебиторской задолженностью можно погасить до 43% имеющихся обязательств в 2014 против 28% в 2013 году. А исключительно денежными средствами – 4% против 8% в 2013 году.

Показатели финансовой устойчивости снизились, что говорит о росте финансового риска. Коэффициент автономии упал с 0,66 до 0,36. На рубль собственного капитала в 2013 году приходило 2,17 рубля заемных средств, тогда как в 2014 году – уже 2,78.

Рентабельность деятельности предприятия отрицательная. Рентабельность активов снизилась с -13,9% до -36,1%. Т.е. убыточность составляет до

40% выручки от продаж и размер убытка растёт. Рентабельность продаж существенно упала: с 8,9% до 36,6%. Рентабельность собственного капитала также отрицательная и снижается в динамике. Это стало результатом того, что предприятие вынуждено содержать убыточные аэропортовые комплексы. Однако, на ее динамике отражается эффект финансового рычага, так как она снижается медленнее, чем общая рентабельность активов.

В целом оценивая состояние предприятия и уровень использования ресурсов нужно отметить, что в стоимости имущества преобладают внеоборотные средства, их доля находится на уровне 67,2%. В составе оборотных активов преобладают запасы и дебиторская задолженность. За два года стоимость имущества компании выросла на 14% за. Финансирование деятельности ведется за счет собственного капитала и долгосрочных заёмных источников. Компания является ликвидной, но существует проблема с ведением прибыльной деятельности.

Миссией компании является стремление авиакомпании предоставлять клиентам услуги максимально высокого качества.

Проведенный анализ внешней и внутренней среды, а также экономический результатов деятельности и внутреннего потенциала позволяет выделить основные конкурентные преимущества организации (таблица 2.20) и сформулировать главные стратегические направления развития (таблица 2.21).

Таблица 2.20 – Конкурентные преимущества ГП КК «КрасАвиа»

Вертолетные и самолетные работы	Пассажирские перевозки
<p>Более чем 35-летний опыт осуществления вертолетных и самолетных работ всех видов и любой сложности, в том числе в особо сложных климатических и географических условиях</p> <p>Мобильная система базирования по месту выполнения вертолетных работ</p> <p>Конкурентоспособный парк вертолетов различной грузоподъемности и функционального назначения, в том</p>	<p>Наличие развитой и диверсифицированной сети маршрутов</p> <p>Заслуженная репутация надежной, современной, безопасной авиакомпании</p> <p>Высококвалифицированный авиационный персонал, подготавливаемый в собственном Центре подготовки персонала</p>

Окончание таблицы 2.20

Вертолетные и самолетные работы	Пассажирские перевозки
<p>числе крупнейший в мире парк самого грузоподъемного в мировой авиации вертолета Ми-26;</p> <p>Собственная база ремонта и технического обслуживания вертолетов;</p> <p>Наличие квалифицированного персонала и собственного центра подготовки персонала</p>	<p>Собственная база ремонта и технического обслуживания для самолетов</p> <p>Эффективная система продаж услуг</p> <p>Развивающаяся система интерактивного бронирования через web-портал авиакомпании в Интернет, по телефону</p>

Таблица 2.21 – Стратегические цели и задачи ГП КК «КрасАвиа»

Вертолетные и самолетные работы	Пассажирские перевозки
<p>1) укрепление занимаемого положения в числе лидеров регионального рынка авиа работ</p> <p>2) интеграция в мировое сообщество путем унификации стандартов и кооперации с мировыми вертолетными и самолетными операторами;</p> <p>3) сохранение доминирующего положения на региональном российском рынке в Красноярском крае;</p> <p>4) освоение и предложение клиентам новых услуг в рамках наиболее перспективных и доходных видов вертолетных и самолетных работ</p>	<p>1) закрепление на рынке внутренних пассажирских авиаперевозок на уровне не ниже третьего места среди национальных авиакомпаний с долей рынка не ниже 10%;</p> <p>2) достижение 5%-го уровня рентабельности;</p> <p>3) выход на новые рынки на внутренних линиях путем создания и предложения новых продуктов;</p> <p>4) обновление парка воздушных судов путем приобретения новых ближнемагистральных и среднемагистральных самолетов.</p>

Проведем дальше разработку мероприятий по повышению эффективности деятельности организации, направленных на реализацию ее конкурентных преимуществ и в соответствии с поставленными целями развития.

### **3 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности ГП КК «КрасАвиа»**

#### **3.1 Предложения по повышению эффективности деятельности ГП КК «КрасАвиа»**

Сформулированных в п.2.3 дипломного проекта стратегических целей и задач – укрепить занимаемое положение ГП КК «КрасАвиа» в числе лидеров регионального рынка, а также освоить и предлагать клиентам авиакомпании новые услуг и развивать доходные виды бизнеса – невозможно достичь без понимания потребностей клиентов и формирования их лояльного отношения к компании.

Лояльность в переводе с французского или английского языков означает «верный» и имеет как минимум два толкования. Первое состоит в том, что человек верен действующим законом и власти, и второй – корректное благожелательное отношение к чему-либо. В маркетинге под лояльностью понимается установление долгосрочных благожелательных отношений с клиентом, когда он хорошо относится к товару, бренду или компании и становится постоянным пользователем или клиентов и даже рекомендует их другим людям. Маркетинг лояльность даже иногда называют маркетингом взаимоотношений.

Понятие «лояльность» объединяет три ключевых элемента:

- доверие,
- приверженность ценностям,
- долговременные отношения.

Плюсы клиентской лояльности очевидны:

- если клиенты покупают у данной организации, они уже не покупают у конкурентов;
- продавать услуги или товары существующему клиенту намного проще, чем новому, потому что отношения с ним уже установлены, из-



вестны его предпочтения и потребности. Все это приводит к снижению расходов на маркетинг.

- постоянные клиенты не так чувствительны к цене, они знают поставщика и доверяют, а значит им легче немного переплатить, чем тратить время на поиски другой компании с сервисом того же уровня;
- постоянные клиенты с большей готовностью попробуют и другие продукты и услуги компании, один раз завоеванное доверие распространяется и на другие предложения компании.

Задачами достижения лояльности клиентов могут стать:

- повышение узнаваемости бренда;
- улучшение отношения пассажиров к авиакомпании;
- рост продаж продвигаемой услуги го на период проведения акции.

Финансовыми результатами реализации программ лояльности и управления взаимоотношениями может стать рост прибыли, уменьшение себестоимости отношений с клиентами и стабилизация денежного потока.

Задача программ лояльности состоит в формировании устойчивой потребительской базы. Согласно Закону Парето 20% потребителей обеспечивают 80% прибыли. Именно на этих 20% клиентов и следует направлять воздействие. А самый лучший способ удержать клиента – предложить ему выгоду при приобретении услуги.

К числу наиболее распространенных инструментов формирования лояльности обычно относят:

- простые дисконтные программы, когда выгода возвращается клиенту в виде части оплаченной стоимости товара / услуги в момент покупки (материальная выгода);
- активно в последнее время используются накопительные дисконтные программы, когда стоимость возвращаемых материальных выгод зависит от накопленной стоимости покупок;

- розыгрыши призов среди сделавших покупки в определенный период времени (материальная выгода, эмоции);
- бонусные программы, когда клиент в момент покупки получает условные баллы, которые далее может потратить на товар или услугу по своему усмотрению. Эта система интереснее для клиентов простого участия в розыгрышах, так как они могут выбирать на что потратить баллы, выбирать для себя полезную форму использования.

Также компонентом программы лояльности могут быть подарочные карты, сертификаты и т.п. Карты могут нести на себе логотип компании и отражать ее фирменный стиль, формировать узнаваемость бренда, могут принимать участие в розыгрышах и т.п.

В последние несколько лет активно продвигаются и так называемые «кобрендовые карты». Кобрендинг – это партнерство брендов с целью продвижения какой-либо продукции или услуги. Чаще всего кобрендинговые карты выпускаются банками. Выгоду при этом получают и создатели карты, и потребители. Выгода создателя такого «пластика» состоит в том, что человек, пользующийся, например, банковской картой приносит доходы банку (держит в нем свои деньги, пользуется кредитом и т.п.). Выгода для пользователя тоже очевидна: копятся условные баллы, которые можно потратить на покупку услуги компании-кобренда. Компания – поставщик услуг получает выгоду от продвижения своей продукции и услуг, формирует лояльного потребителя.

Однако, нужно понимать, что лояльность – это не просто скидка. Привлекая клиента к скидкам, крайне сложно потом продать ему что-то без скидки. В этом кроется опасность исключительно скидочных программ лояльности. Согласно исследованиям Maritz Loyalty Marketing использование исключительно скидок как единственного инструмента программ лояльности слабо влияет на формирование базы лояльных покупателей.

Лучший вариант формирования лояльности – предоставления знака уважения со стороны компании своему клиенту. Об этом свидетельствуют и ре-

зультаты опросов: до 70% опрошенных указывают на то, что выказываемое клиенту уважение является одним из ключевых параметров при выборе поставщика товаров ил и услуг.

В таблице 3.1 приведен список крупневших авиакомпаний России, выполняющие регулярные рейсы.

Таблица 3.1 – Список крупнейших авиакомпаний России за 1 апреля 2016 года [58], выполняющих регулярные рейсы

Авиакомпания	Кол-во пассажиров, чел	Пассажирооборот, п·км
Аэрофлот	8 504 623	24 420 420
S7 Airlines	2 630 840	4 875 097
Ютэйр	1 673 097	2 674 892
Уральские авиалинии	1 467 139	3 338 212
Россия	1 363 039	2 419 716
Победа	1 259 889	1 913 888
Глобус	774 884	1 942 412
Orenair	491 346	1 494 308
АЗУР эйр	416 787	2 830 822
ВИМ-Авиа	403 255	1 004 702
Аврора	375 601	585 050
Nordstar Airlines	300 419	576 029
Ямал	276 323	459 771
Ред Вингс	209 501	273 917

Проведем анализ программ лояльность по выбранным авиакомпаниям.

В компании «Аэрофлот» с 1999 года действует программа «Аэрофлот Бонус». За каждый совершённый полёт участнику программы в зависимости от класса перевозки и дальности перелёта начисляются премиальные баллы – мили, размер начисления которых зависит от тарифа. Мили можно обменять на услуги «Аэрофлота», авиакомпаний альянса «SkyTeam» (например, зарубежных авиакомпаний Alitalia, Air France-KLM или Delta Air Lines и др., российских – «Аврора» и «Россия»), а также других партнёров программы.

Мили можно получать также за покупки в определённых магазинах, подписку на газеты и журналы, пользование услугами операторов связи или покупку страховых полисов. Участники программы могут использовать мили для приобретения премиальных авиабилетов, повышения класса билета и получения других услуг от партнёров – гостиничных сетей, фирм проката автомобилей и банков, выпускающих платежные карты. Мили можно потратить на благотворительность: фонд «Подари жизнь», «Линия жизни» и др. Аналогичная бонусная программа действует и для компании системы «Аэрофлот» «Россия», «Orenair, и «Аврора». Еще одна компания системы «Аэрофлот» - «Победа» – является дискаунтером и программ лояльности не поддерживает.

Компания S7 Airlines имеет программу лояльности «S7 Priority», которая тоже предполагает накопление миль за каждую поездку. Мили можно потратить на перелеты рейсами авиакомпаний-партнёров Oneworld, на перелеты для друзей и близких, на использование других привилегий, благотворительность («Русфонд», Фонд «Обнаженные сердца» и др.)

С декабря 2001 года в авиакомпании Ютэйр действует программа поощрения постоянных клиентов «Статус». В 2014 году число активных участников программы превысило 600 тыс. человек. Став участником программы, путешественник набирает мили за полеты и тратит их на наградные билеты, а также на другие награды программы. Оформить награду можно в туристических агентствах по всей России – партнёров авиакомпании.

За каждый полет на регулярных рейсах авиакомпании «Уральские авиалинии» пассажир получаете на свой личный счет проценты в бонусах от оплаченного тарифа, без учета сборов. Программа для часто летающих пассажиров «Крыльч» предусматривает несколько уровней участия. Бонусы можно потратить и на благотворительность: «Фонд Константина Хабенского» и «Русфонд».

Пассажиры, вылетающие рейсами «ВИМ-АВИА» в / из Анадыря, Благовещенска и Магадана могут при необходимости совершенно бесплатно разместиться на ночь в гостинице в районе аэропорта «Домодедово». Каких-либо дру-

гих инструментов формирования лояльности пока нет.

У компании ОАО «Авиакомпания «Таймыр» полной программы лояльности тоже нет, но у пассажиров есть возможность получить 5% скидку на полеты из / в Туры, Байкита и Ванавары в Красноярск до 15 мая, а также принять участие в розыгрыше сертификатов на бесплатный перелет.

Результаты программ лояльности приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Анализ программ лояльности крупнейших авиакомпаний России

Авиакомпания	Партнеры	Кобрендинговые карты	Инструменты лояльности
Аэрофлот	«Аэрофлот» и авиакомпании альянса «SkyTeam» гостиницы (Marriott International, Hilton Worldwide и др.) прокат автомобилей и др.	Сбербанк, Банк «Открытие», Альфа-банк CitiBank, СМП-Банк	повышение класса обслуживания, премиальные билеты услуги партнеров
S7 Airlines	16 авиакомпаний American Airlines, airberlin Cathay Pacific, British Airways, Finnair, Emirates, Iberia, Japan Airlines, Malaysia Airlines и др. системы Oneworld гостиницы Radisson, Blu Park Inn, AZIMUT Hotels Maxima Hotels	Альфа-банк Банк UniCredit Банк Москвы	повышение класса обслуживания, премиальные билеты, услуги партнеров, подарочные сертификаты, покупки в популярных интернет-магазинах
Ютэйр	Utair гостиницы AMAKS Hotels&Resorts, Best Western, Azimut Hotels, Cronwell, Baltic Beach Hotel, ОК «Ватутинки», прокат автомобилей, страховые полисы	Сургутнефтегаз-банк Ханты-Мансийский банк	повышение класса обслуживания, премиальные билеты, услуги партнеров
Россия (Аэрофлот)	по правилам «Аэрофлот-Бонус»		

## Окончание таблицы 3.2

Авиакомпания	Партнеры	Кобрендинговые карты	Инструменты лояльности
Уральские авиалинии	сама авиакомпания, гостиницы, прокат автомобилей	Газпромбанк, CitiBank	повышение класса обслуживания, премиальные билеты, интернет-магазин авиакомпании, услуги партнеров,
Победа (Аэрофлот)	не представляется		
Глобус	по правилам S7 Airlines		
Orenair (Аэрофлот)	по правилам «Аэрофлот-Бонус»		
АЗУР эйр (быв. КА-ТЭКАвиа)	нет		
ВИМ-Авиа	бесплатное размещение в гостинице района аэропорта «Домодедово»	нет	нет
Аврора (Аэрофлот)	по правилам «Аэрофлот-Бонус»		
Nordstar Airlines (ОАО «Авиакомпания «Таймыр»)	нет	нет	розыгрыши призов, скидка на стоимости билета в ограниченный период времени
Ямал	нет		
Ред Вингс	нет		

Как показывает анализ, далеко не все авиакомпании имеют полноценные программы лояльности. В большей степени это характерно для крупных компаний, таких как Аэрофлот, S7 Airlines, Ютэйр и Уральские авиалинии.

Эти компании имеют широкий круг партнеров, включая банковские организации, а также представляют премиальные билеты и более высокий класс об-

служивания.

Компании, не входящие в системы более крупных авиакомпания, региональные компании такие как АЗУРэйр (быв. КАТЭКАвиа), ВИМ-Авиа, ОАО Авиакомпания «Таймыр» или вообще не используют лояльность как фактор формирования постоянных клиентов, либо используют отдельные элементы этой системы.

Одним из ключевых моментов разработки действующей программы лояльности является не просто общее знание отдельных характеристики своих клиентов, а знание их потребностей, глубокое и максимально персональное. Фредерик Райххелд, автор книги «Эффект лояльности», утверждает, что повысив коэффициент удержания потребителей всего на 5%, компании могут в зависимости от отрасли, увеличить пожизненную стоимость покупок своего среднего покупателя на 25-100%. Хорошее знание своих клиентов позволяет сделать им правильное предложение в правильное время с правильной ценой и по правильному каналу.

Практика разработки и внедрения программа лояльности предполагает следующие шаги:

- 1) определение целей и задач создания программы лояльности;
- 2) выбор ключевых показателей и способов измерения;
- 3) определение стратегии работы с целевыми сегментами;
- 4) разработка концепции и проектирование программы;
- 5) оценка бюджета и окупаемости программы.

В таблице 3.3 приведены факторы удовлетворенности и лояльности авиапассажиров.

Таблица 3.3 – Факторы удовлетворенности и лояльности авиапассажиров [19]

Факторы удовлетворенности авиапассажиров	Факторы лояльности пассажиров к авиакомпании
<p>Стоимость авиабилетов — один из самых главных факторов</p> <p>Самолетный парк авиакомпании – оценка модели и состояния самолета, на котором совершаются полеты</p> <p>Программа лояльности авиакомпании – оценка способов накопления миль и возможности воспользоваться привилегиями</p>	<p>Увеличение количества приобретения пассажирами авиабилетов данной авиакомпании</p> <p>Увеличение клиентской базы авиакомпании за счет новых пассажиров, купивших билет по советам и рекомендациям постоянных авиапассажиров</p>
<p>Обслуживание авиапассажиров – организация полета, отношение к пассажирам, способы урегулирования проблемных ситуаций</p> <p>Питание на борту – разнообразие меню, частота кормления</p>	<p>Привлечение к обслуживанию корпоративных клиентов и их активное вовлечение в различные виды программ поощрений часто летающих пассажиров</p> <p>Положительные отзывы об обслуживании авиакомпании потребителей в СМИ, в Интернет, поддержка имиджа авиакомпании в интервью и публикациях</p>

Целью разрабатываемой программы лояльности должны стать:

- удержание клиентов – повышение уровня удовлетворенности клиентов, формирование приверженности бренду;
- рост потребления путем воздействие на поведенческую модель клиентов с целью увеличения дохода;
- привлечение клиентов за счет рекомендации лояльных клиентов друзьям и знакомым с помощью социальных сетей и «сарафанного» радио.

Для определения целевой аудитории и изучения ее потребностей можно использовать анкетирование. Анкеты можно предлагать как при покупке билетов, так и в процессе полета.



Собирать информацию можно как в обычном бумажном формате, так и в электронном (на сайте авиакомпании). Первым моментом, которые необходимо учесть обязательно – это цель поездки: личная, деловая, туризм и т.п., вторым – способ приобретения билета: в кассе, на сайте авиакомпании.

Далее, в зависимости от выбранной цели и способа покупки билета можно, например, пятибалльной шкале предлагать оценить клиенту:

- работу кассира / удобство бронирования и покупки авиабилета на сайте авиакомпании;
- работу Центра информационной поддержки авиакомпании;
- уровень сервиса на земле:
  - онлайн-регистрации на рейс на сайте авиакомпании;
  - регистрация и оформление посадочного талона в аэропорту;
  - приём багажа на стойке регистрации аэропорта;
  - деятельность представителей авиакомпании в случае задержки или отмены рейса;
- уровень сервиса на борту:
  - комфорт во время перелета;
  - питание;
  - бортовой журнал;
  - дополнительные услуги.
- какие факторы важны при приобретении билета:
  - цена;
  - удобство расписания;
  - уровень сервиса;
  - репутация, имидж;
  - нет выбора;
  - другое.
- откуда пассажир получили информацию о выбранном рейсе:
  - являюсь постоянным клиентом;

- реклама в интернете и социальных сетях;
- реклама в традиционных СМИ (печатная, радио, ТВ, наружная);
- информация от друзей и знакомых
- другое.

На основании полученной информации может далее:

- сегментировать клиентов с целью выявления ключевых сегментов;
- сформировать портрет участника программы (социально-демографический профиль, структура потребления, паттерны поведения, потребности и предпочтения, модель мотивации и др.);
- разработать стратегию работы с каждым из сегментов, включая формирование целей, разработку ценностного предложения и выбор предпочтительных способов стимулирования.

После того, как определены цели программы и способы их измерения, разработана стратегия работы с различными сегментами клиентов можно переходить к этапу проектирования программы лояльности, включающему разработку системы мотивации, сценария программы и модели коммуникаций.

Следует отметить, что программы лояльности вводятся обычно путем запуска пилотных версий (для отдельных направлений полетов, территорий, регионов) и только после успешного запуска пилотной версии начинается внедрение крупномасштабной программы.

Ну и наконец, нельзя не сказать о так называемом кобрендинге территорий. ГП КК «КрасАвиа» является предприятием краевого значения и находится в собственности Красноярского края. А, значит, может быть использовано для поддержки брендов территории (областей, регионов и городов) с целью совместного привлечения туристов.

### 3.2 Оценка эффективности мероприятий по повышению эффективности деятельности ГП КК «КрасАвиа»

Оценка истинной эффективности внедрения программы лояльности – весьма непростая задача. Не существует единой методики измерения успешности программы лояльности, которая на 100% была бы применима абсолютно для всех компаний. При диагностике программы лояльности можно выделить три перспективы, которые позволяют создать правдоподобную и полную картину:

- бизнес результат – данная перспектива отражает степень влияния программы лояльности на бизнес-показатели компании, включая рост продаж, снижение оттока, увеличение доли постоянных клиентов;
- лояльность клиентов – показывает, как изменилась рациональная и эмоциональная лояльность клиентов после вступления в программу. Ключевая метрика – CLV;
- операционная эффективность – позволяет понять, насколько эффективно управление программой лояльности, какой уровень ее рентабельности, насколько рационально тратится бюджет на стимулирование участников.

Очень важно отслеживать базовые показатели программы лояльности на регулярной основе. Оценка результатов до и после запуска программы наиболее очевидный и простой способ измерения полученных эффектов. Обычно проводятся измерения нескольких типов: когортный анализ, look-alike анализ, контрольные группы, расчет индекса Net Promoter Score (NPS).

Когортный анализ позволяет измерить влияние программы на различные сегменты участников с течением времени и с учетом этапа жизненного цикла. Когорта – это группа клиентов, объединенных общим признаком и датой совершения действия. Чем более однородный сегмент клиентов включается в когорту, тем более ценным будет результат анализа. Например, для ГП КК «КрасАвиа» когортой могут стать пассажиры в деловых поездках, проживающие,

например, в Красноярске или Москве. Или, например, молодые люди в возрасте от 20 до 30 лет с уровнем образования выше среднего и проживающие в районах Крайнего Севера, Эвенкии и Таймыре.

Данный вид анализа часто используется для отслеживания динамики потребления после вступления клиентов в программу. Когортный анализ позволяет выявить паттерны потребительского поведения в привязке к длительности участия в программе. На основании этой информации программа может быть скорректирована и усовершенствована для различных типов клиентов и этапов жизненного цикла.

Когортный анализ применим для программ, которые действуют более года и не были подвержены значительным изменениям. Компаниям, которые недавно запустили или перезапустили программу лояльности, когортный анализ не принесет пользы. В таких случаях имеет смысл сравнивать когорты до и после внесения изменений в программу лояльности отдельно.

Еще одной стратегией, доказавшей свою эффективность, является сравнение участников и неучастников программы, относящихся к аналогичному сегменту с точки зрения социо-демографических и поведенческих факторов (look-alike анализ).

Существует мнение, что участники программы лояльности итак являются наиболее лояльными клиентами и модель их потребления никак не меняется после вступления в программу. Использование look-alike анализа помогает проверить данную гипотезу и измерить истинную ценность программы лояльности. С другой стороны look-alike анализ дает возможность выработать план действий по вовлечению неучастников, используя те механики, которые показали свою эффективность для похожих участников. При проведении look-alike анализа может быть выявлена интересная особенность – программа лояльности в большей степени влияет на модель потребления корпоративных клиентов.

Контрольная группа – это случайным образом выбранная группа клиентов, по отношению к которым не будут применяться те или иные действия мар-

кетингового характера. Контрольная группа должна представлять собой репрезентативную выборку. В нее должны быть включены представители всех сегментов в пропорции, аналогичной их доле в клиентской базе. Как правило, контрольная группа формируется для проверки отдельных маркетинговых кампаний и механик программы. Объективно сложно создать контрольную группу для программы лояльности в целом, так как в этом случае придется оградить ее членов от доступа к информации о программе, что практически нереально, если компания продвигает ее публично.

Ну и наконец, лучшим способом измерить лояльность клиентов является прямой вопрос. В этих целях самым популярным методом является Net Promoter Score (NPS). Данный индекс прогнозирует вероятность того, что клиент повторно приобретет билет авиакомпании (при наличии выбора) или порекомендует компанию друзьям и знакомым. Метод NPS основан на постановке клиенту одного вопроса, который позволяет предсказать возможность, как повторной покупки, так и рекомендации. Вопрос звучит, как: «По шкале от 0 до 10 какова вероятность того, что Вы порекомендуете нас другу или коллеге?»

Ответы клиентов классифицируются следующим образом:

- «критики» – 0 – 6 баллов;
- «нейтралы» – 7 – 8 баллов;
- «промоутеры» – 9 – 10 баллов.

Индекс NPS рассчитывается путем вычета процентной доли респондентов, отнесенных к «критикам», из процентной доли респондентов, отнесенных к «промоутерам».

NPS позволяет оценивать результаты программы лояльности с различных ракурсов:

- сравнение лояльности участников и неучастников программы;
- отслеживание динамику индекса среди участников программы с течением времени;
- сравнение показателей NPS среди различных сегментов участников

программы.

Важнейшим преимуществом NPS является его простота. Тем не менее, индекс не дает ответов по поводу причин лояльности или нелояльности клиентов. Его следует использовать в сочетании с другими методиками анализа, чтобы получить адекватную картину происходящего

В заключении проведем оценку затрат на создание и внедрение программы лояльности для ГП КК «КрасАвиа» и оценим эффективность этого предложения.

Оценка стоимости работ была проведена экспертным путем исходя из количества занятого персонала в работе над этапом, среднечасовой ставки платы труда и общего количества необходимого времени. Результаты приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Оценка затрат на разработку и внедрение системы лояльности для ГП КК «КрасАвиа»

Наименование этапа	Период реализации	Подразделение	Стоимость, рублей	Результат, форма отчета
<b>1. Подготовительный этап</b>				
1.1. Формирование инициативной группы, определение целей и задач разработки	1 неделя	служба маркетинга, служба сбыта, финансовый отдел, отдел информационных технологий	8 000	инициативная группа
1.2. Создание анкеты для выявления потребностей пассажиров	1 неделя	инициативная группа	16 000	анкета и правила ее заполнения и размещения
1.3. Анкетирование пассажиров	1 месяц	кассиры, отдел информационных технологий, бортпроводники	2 000	анкеты в бумажном и в электронном виде
1.4. Корректировка анкеты	-	инициативная группа	2 000	анкета

Продолжение таблицы 3.4

Наименование этапа	Период реализации	Подразделение	Стоимость, рублей	Результат, форма отчета
1.5. Обработка результатов	1 неделя	инициативная группа	3 200	итоговый отчет о характеристиках пассажиров, стиле и мотивах
1.6. Обсуждение полученных результатов, формирование предложений по разработке и внедрению Программы	1 день	инициативная группа, руководство	20 000	основные положения программы лояльности
1.7. Разработка положения о программе лояльности	1 месяц	инициативная группа	32 000	Программа лояльности
1.8. Расчет эффективности программы	1 месяц	инициативная группа, финансовый отдел	9600	итоговый отчет о стоимости
<b>Итого по этапу</b>			<b>92 800</b>	
<b>2. Разработка и внедрение программы лояльности</b>				
2.1 Разработка и внедрение системы управления программой лояльности и построение системы управления взаимоотношений с клиентами в соответствии с техническими требованиями	3 месяца	подрядчик, инициативная группа, отдел информационных технологий	2 640 000	программа, техническое руководство по эксплуатации
2.2. Разработка информационных материалов	1 месяц	служба маркетинга	32 000	материалы
2.3. Проведение тренингов с персоналом	1 неделя	служба маркетинга	160 000	навыки

## Окончание таблицы 3.4

Наименование этапа	Период реализации	Подразделение	Стоимость, рублей	Результат, форма отчета
2.4. Создание и работа службы поддержки программы	на год		1 664 000	должностные инструкции, отчеты
<b>Итого по этапу</b>			<b>4 496 000</b>	
<b>ВСЕГО</b>			<b>4 588 800</b>	

Расчет эффективности предполагает расчет выручки от продаж и прибыли от направления при 5% уровне рентабельности. При уровне лояльности – 40% клиентов воспользуются программой – объем пассажиров должен вырасти на 8%, что при средней цене билета в северные районы края 26 тыс. рублей и количестве пассажиров в один населенный пункт (например, в п. Хатанга) – 311 человек, должно принести в месяц 576,2 тыс. рублей дополнительного объема продаж и 27 438 рублей чистой прибыли в месяц. При этом сумма затрат на лояльность на одного пассажира не должна превысить 1 190 рублей. Если затраты на лояльность составят 500 рублей, а итоговая чистая прибыль за месяц в одном населенном пункте вырастет на 4,64% и составит 15 938 тыс. рублей. В масштабах компании это должно принести 1 910,1 тыс. рублей за год.

Срок окупаемости программы составит по первоначальным издержкам:

$$(4\,588\,800 - 1\,664\,000) / 1\,910\,181 = 1,52 \text{ года.}$$

Таким образом, имеется положительный экономический эффект от внедрения программы.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Значительная площадь территории Российской Федерации обуславливает высокую значимость эффективного транспортного сообщения для сохранения территориальной целостности, геополитического влияния и конкурентоспособности на международном рынке. Однако состояние транспортной инфраструктуры в настоящее время не позволяет в полном объеме обеспечивать потребности российской экономики и конкурентоспособность международных перевозок грузов через территорию России.

Несбалансированное и несогласованное развитие отдельных видов транспорта в условиях ограниченности инвестиционных ресурсов привело к их нерациональному соотношению в транспортном балансе страны. Ослаблены позиции гражданской авиации и внутреннего водного транспорта, что не позволяет в полной мере использовать конкурентные преимущества этих видов транспорта для увеличения объемов грузовых и пассажирских перевозок, наращивания и реализации транзитного потенциала страны. Значительные резервы повышения эффективности функционирования транспортной системы выявляются на стыках взаимодействия отдельных видов транспорта, где имеют место наибольшие потери и диспропорции.

Региональная неравномерность развития транспортной инфраструктуры ограничивает развитие единого экономического пространства страны и не позволяет в полной мере осваивать ресурсы регионов. Наиболее существенны различия между европейской частью Российской Федерации и регионами Сибири и Дальнего Востока. Различия в транспортной обеспеченности между субъектами Российской Федерации достигают недопустимого уровня.

ГП КК «КрасАвиа» осуществляет перевозки пассажиров, почты, грузов в населенные пункты Красноярского края, производит аэропортовое и наземное обслуживание собственных воздушных судов и воздушных судов других авиакомпаний в аэропортах Енисейского района, Эвенкийского и Таймырского

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		87

Долгано-Ненецкого муниципальных районов. Кроме того, производит различные авиаработы, включающие выполнение срочных санитарных заданий, патрулирование лесов, тушение пожаров и доставки вахт, работающих в нефтяных и геологоразведочных компаниях. ГП КК «КрасАвиа» является субъектом естественной монополии, осуществляющим транспортные перевозки воздушным транспортом на территории Красноярского края в районы Крайнего Севера.

Анализ деятельности компании показывает, что она является одной из крупнейших компаний края, выполняющей перевозки в районы крайнего Севера. Однако, она испытывает серьезные трудности с достижением положительных финансовых результатов, причем убыточность деятельности растет.

Основным конкурентными преимуществами компании являются опыт оказания услуг любых видов сложности в сложных климатических условиях, репутация надежной и безопасной компании, квалифицированный персонал, современный парк вертолетов.

Основной стратегической целью ГП КК «КрасАвиа» наряду с сохранением доминирующего положения на региональном российском рынке и достижения заданного уровня рентабельности является укрепление занимаемого положения и освоение и предложение клиентам новых услуг в рамках наиболее перспективных сегментов. Для достижения поставленных целей как нельзя лучше подходит программа формирования лояльности клиентов.

Программа лояльности – это не просто скидка или бонус, а комплекс маркетинговых мероприятий, который позволить компании выстроить долгосрочные отношения со своими клиентами и управлять их потребительским поведением. Для получения максимального эффекта от программы лояльности необходимо уделить должное внимание деталям на всех этапах реализации проекта.

Общая стоимость создания программы лояльности оценивается в 4 588,8 тыс. рублей.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Постановление Правительства РФ от 05.12.2001 г. № 848 (ред. от 27.12.2014) «О Федеральной целевой программе «Развитие транспортной системы России (2010 - 2020 годы)». – Режим доступа: [http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=187252&rnd=210680.39047002277924136&SEARCHPLUS=развитие%20транспортной%20системы%20&EXCL=PBUN%20CQSB0%20CKRBO%20CPKBO&SRD=true&SRDSMODE=QSP\\_GENERAL](http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=187252&rnd=210680.39047002277924136&SEARCHPLUS=развитие%20транспортной%20системы%20&EXCL=PBUN%20CQSB0%20CKRBO%20CPKBO&SRD=true&SRDSMODE=QSP_GENERAL)
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 25.12.2013 г. № 1242 «О предоставлении субсидий из федерального бюджета организациям воздушного транспорта на осуществление региональных воздушных перевозок пассажиров на территории Российской Федерации и формирование региональной маршрутной сети Российской Федерации». – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=180902>
3. Распоряжение Правительства РФ от 22.11.2008 N 1734-р (ред. от 11.06.2014) «О Транспортной стратегии Российской Федерации». – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=164761>
4. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 22.11.2008 г. № 1734-р. – Режим доступа: [http://www.mintrans.ru/activity/detail.php?SECTION\\_ID=439](http://www.mintrans.ru/activity/detail.php?SECTION_ID=439)
5. Постановление Правительства Красноярского края от 30.09.2013 г. № 510-п «Об утверждении государственной программы Красноярского края «Развитие транспортной системы». – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW123;n=131982;frame=1393>
6. Постановление Правительства Красноярского края от 12.02.2015 г. № 45-п «Об утверждении нормативов субсидирования и размеров субсидий на компенсацию расходов организациям транспортного комплекса края на 2015 год». – Режим доступа: <http://zakon.krskstate.ru/0/doc/23252>

7. Агентство по развитию северных территорий и поддержке коренных малочисленных народов Красноярского края. – Режим доступа: <http://www.krskstate.ru/government/executiv/agency/0/doc/474>
8. Алексеенко Н.А., Гурова И.Н. Экономика промышленного предприятия. – М.: Издательство Гревцова, 2011. – 264 с.
9. Арустамов, Э. Организация предпринимательской деятельности / Э. Арустамов, А. Пахомкин, Т. Митрофанов. – М. : Дашков и Ко, 2009. – 336 с.
10. Балаева, О. Управление организациями сферы услуг / О. Балаева, М. Предводителя. – М.: Высшая школа экономики (ГУ), 2010. – 160 с.
11. Басовский, Л.Е. Экономический анализ (комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности): учебник / Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2007. – 220 с.
12. Волков О.И. Экономика предприятия: Курс лекций / О.И. Волков, В.К. Складенко. – М: ИНФРА-М, 2012. – 288 с.
13. Волкова, О.А. Место маркетингового анализа в системе маркетинговых исследований и комплексного экономического анализа деятельности хозяйствующих субъектов / О.А. Волкова // Экономические и гуманитарные науки. – 2010. – № 4. – С. 50-54.
14. Гогина, Г.Н. Практикум по экономическому анализу: учебник / Г.Н. Гогина, С.П. Сюлина. – Самара: Самарская гуманитарная академия, 2006. – 124 с.
15. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Гончаров. – М.: Современная школа, 2010. – 635 с.
16. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия (фирмы): Учебник для вузов. – М: Проспект, 2013. – 638 с.
17. ГП КК «КрасАвиа». – Режим доступа: <http://www.ak-krasavia.ru/>
18. Ершова, С.В. Применение статистических методов в экономическом анализе / С.В. Ершова // Инновационная наука. – 2016. – № 5-1. – С. 64-67.
19. Журавлева, О.С. Особенности формирования программ лояльности потребителей (на примере отрасли международных авиаперевозок) / О.С. Журавлева

- ва, М.М. Лембрикова // Научно-технические ведомости СПбПУ. – № 1. – 2013. С. 133- 139.
- 20.Зенкина И.В. Теория экономического анализа. Учебное пособие. М.: – Высшее образование, 2011. – 208 с.
- 21.Зубарева, Л.В. Управленческий учет затрат как составляющая контроллинга деятельности авиапредприятий / Л.В. Зубарева, Н.В. Пучкова. // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. № 1 (73). 2015. – С.32.
22. Зубарева, Л.В. Затраты авиапредприятия и их классификация в системе контроллинга хозяйственной деятельности в рамках финансово-процессно-ориентированного подхода / Л.В. Зубарева, Н.В. Пучкова. // Экономика и предпринимательство. № 1 (54). 2015. – С. 628 – 631.
- 23.Измалкова, С.А. Экономический анализ. Финансово-экономический анализ деятельности предприятия: учебник / С.А. Измалкова. – Орел: Госуниверситет УНПК, 2011. – 260 с.
- 24.Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
- 25.Ковалев В.В. Финансы организаций (предприятий). – М.: Проспект, 2014. – 352 с.
- 26.Коршунов В. Экономика организации (предприятия). Теория и практика. – М.: Юрайт, 2014. – 448 с.
- 27.Косьмин, А.Т., Свинтицкий Н.С., Косьмина Е.Ю. Менеджмент. Учебник. — М.: Академия, 2014. — 208 с.
- 28.Красноярский край: официальный портал. – Режим доступа <http://www.krskstate.ru/>
- 29.Красноярский край в цифрах. 2013, 2014: Стат.сб. / Красноярскстат. – Красноярск, 2014. – 158 с.
- 30.Красноярский краевой статистический ежегодник, 2014: Стат.сб. / Красноярскстат. – Красноярск, 2014. – 518 с.

- 31.Круглова, Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: КноРус, 2009. – 499 с.
- 32.Лукьянова, Н.Ю. Методика анализа маркетинговой среды предприятия / Н.Ю. Лукьянова // Молодой ученый. – 2014. – № 7-1. – С. 24-27.
- 33.Любушин Н.П. Экономический анализ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 576 с.
- 34.Любушин Н.П. Экономика организации. – М.: КноРус, 2011. – 304 с.
- 35.Маркин Ю. Экономический анализ. – М.: Омега-Л, 2011. – 456 с.
- 36.Министерство транспорта РФ. – Режим доступа: <http://www.mintrans.ru/>
- 37.Министерство транспорта Красноярского края. – Режим доступа: <http://mintrans.krskstate.ru/>
- 38.Навальная, Е.Г. Некоторые аспекты подходов к экономическому анализу в России / Е.Г. Навальная // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2014. – № 3. – С. 107-110.
- 39.Нечитайло А., Карлик А. Экономика предприятий (организаций). Учебник. – М.: Проспект, 2014. – 304 с.
- 40.Никонова, Н.В. Критерии маркетингового анализа деятельности организации / Н.В. Никонова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2010. – № 15-1. – С. 111-116.
- 41.Никонова, Н.В. Методология маркетингового анализа / Н.В. Никонова // Аграрная наука Евро-Северо-Востока. – 2012. – № 1. – С. 68-71.
- 42.Панов, М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М. Панов. – М.: Инфра-М, 2016. – 256 с.
- 43.Пласкова Н.С. Экономический анализ: Учебник. – М.: Эксмо-Пресс, 2010. – 704 с.
- 44.Регионы России. Социально-экономические показатели. 2013: Р32 Стат. сб. / Росстат. – М., 2013. – 990 с.
- 45.Романовская, Е.В. Анализ и характеристика инструментов маркетингового анализа / Е.В. Романовская // Экономика и социум. – 2014. – № 2-5. – С. 1388-1391.

46. Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./Росстат. - Р76 М., 2015. – 728 с.
47. Российская экономика в 2014 году. Тенденции и перспективы. (Выпуск 36) – М.: Институт Гайдара, 2015. – 540 с. – Режим доступа: <http://iet.ru/>
48. Савицкая Г.В. Экономический анализ. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 656 с.
49. Сергеев И.В. Экономика организации (предприятия). – М.: Юрайт, 2013. – 672 с.
50. Скамай Л.Г., Трубочкина М.И. Экономический анализ деятельности предприятия. Учебник для ВУЗов. – М.: Инфра-М, 2011. – 384 с.
51. Солдатова, А.В. Метод сравнения в экономическом анализе маркетинговой деятельности / А.В. Солдатова // Вестник ИНЖЭКОНа. – 2014. – № 7 (74) . – С. 69-72
52. Соловьева, Д.В. Методы маркетингового анализа позиции бренда на рынке / Д.В. Соловьева // Вестник ИНЖЭКОНа. – 2011. – № 2. – С. 215-228.
53. Сюлина, С.П. Об анализе ценовой политики как направлении маркетингового анализа / С.П. Сюлина // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2010. – № 2. – С. 288-291.
54. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю. – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>
55. Толстых, Т.О. Маркетинговый подход к анализу конкурентных преимуществ предприятия / Т.О. Толстых // Международная торговля и торговая политика. – 2010. – № 6. – С. 89-93.
56. Транспорт и связь в России. 2014. Т65. Стат. сб. – М.: Росстат, 2014. – 114 с.
57. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
58. Федеральное агентство воздушного транспорта (Росавиация). – Режим доступа: <http://www.favt.ru/>

59. Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа:

<http://www.gks.ru/>

60. <http://hatanga24.ru/>

61. <http://taimyr24.ru/>

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		94